

AGE PLATFORM Europe

BAROMETER 2025

Older workers and the future of work: Navigating digitalisation, the green transition, and labour shortages

www.age-platform.eu

AGE Barometer 2025

I lavoratori anziani e il futuro del lavoro: affrontare la digitalizzazione, la transizione verde e la carenza di manodopera

Pubblicato da

AGE Platform Europe | Una società per TUTTE le età

Avenue de Tervueren/Tervurenlaan 168, box 2, 1150 Bruxelles, Belgio

www.age-platform.eu | +32 2 280 14 70

Crediti fotografici *Centre for Ageing Better & Adobe Stock*

Il presente Barometro è stato redatto con l'ausilio di NoteBookLM, uno strumento di ricerca e scrittura basato sull'intelligenza artificiale che ha contribuito a organizzare, analizzare e sintetizzare i materiali di riferimento.

Per ulteriori informazioni

Maciej Kucharczyk, Segretario generale: Maciej.Kucharczyk@age-platform.eu

Sarah Loriato, responsabile delle politiche: Sarah.Loriato@age-platform.eu

Co-funded by the European Union

Co-fondato dall'Unione Europea. Le opinioni e i pareri espressi sono tuttavia esclusivamente quelli dell'autore/degli autori e non riflettono necessariamente quelli dell'Unione Europea. Né l'Unione Europea né l'autorità concedente possono essere ritenute responsabili per essi.

ID Registro per la trasparenza: 16549972091-86

Ringraziamenti

Il presente rapporto riflette gli sforzi collettivi di molte persone e non sarebbe stato possibile senza la dedizione e la competenza dei **membri della task force Occupazione e partecipazione**, **dei membri della piattaforma AGE** e di **William Ghetti**, responsabile junior delle politiche presso la piattaforma AGE Europe.

Prefazione di Roxana Mînzatu

Vicepresidente esecutivo della Commissione europea per i diritti sociali e le competenze, i posti di lavoro di qualità e la preparazione

L'Europa sta attraversando cambiamenti demografici e tecnologici storici. Il divario di competenze, la carenza di manodopera e il calo della popolazione in età lavorativa implicano che l'Europa debba sfruttare tutto il suo potenziale per sostenere il proprio modello economico e sociale.

Ciò include l'assunzione di lavoratori anziani. Troppo spesso i lavoratori anziani sono visti con occhio critico, come meno adattabili o meno produttivi, piuttosto che come professionisti esperti che apportano mentorship e know-how. Questa mentalità deve cambiare.

Come mostra il presente Barometro, la discriminazione basata sull'età, l'accesso limitato alla formazione e la rigidità dei luoghi di lavoro continuano a impedire a molte persone anziane di rimanere attive nel mercato del lavoro.

Dei 50 milioni di europei che non fanno parte del mercato del lavoro, quasi 20 milioni sono persone di età compresa tra i 55 e i 64 anni, che spesso lasciano la forza lavoro a causa di responsabilità di assistenza o di pensionamento anticipato. Il tasso di occupazione per questa fascia d'età rimane di circa dieci punti percentuali al di sotto della media complessiva.

Le politiche del mercato del lavoro dovrebbero sostenere l'inclusione dei lavoratori anziani, la cui esperienza e le cui competenze sono fondamentali per la competitività e la coesione sociale dell'Europa.

La Commissione europea ha già gettato solide basi. Iniziative quali lo *strumento di azione sul cambiamento demografico*, il *piano d'azione sulle competenze e la carenza di manodopera* e la *tabella di marcia per posti di lavoro di qualità* riconoscono tutte che prolungare una vita lavorativa sana e appagante è fondamentale per i nostri obiettivi sociali ed economici. Ma dobbiamo andare oltre.

Abbiamo bisogno di luoghi di lavoro che si adattino alle persone, e non il contrario. Ciò significa investire nell'ergonomia, nella flessibilità e nell'apprendimento

permanente, affinché i lavoratori anziani possano continuare a crescere e a dare il loro contributo. Significa anche migliorare in modo mirato le competenze digitali. Significa infine rafforzare la legislazione in materia di parità e il sostegno ai caregiver, affinché le donne anziane, che spesso sono il pilastro dell'assistenza non retribuita, possano rimanere attive e apprezzate anche nel lavoro retribuito.

Altrettanto importante è promuovere la cooperazione intergenerazionale. Quando i lavoratori più giovani e quelli più anziani condividono competenze ed esperienze, le organizzazioni diventano più forti e innovative. Iniziative come la prossima *strategia europea per l'equità intergenerazionale* possono contribuire a radicare questa cultura nelle politiche e nei luoghi di lavoro, rendendo l'inclusione non un'eccezione, ma la norma.

Creare opportunità per i lavoratori anziani di rimanere attivi è un investimento nelle nostre comunità, nelle nostre economie e nello stesso modello sociale europeo.

Questo Barometro AGE è sia uno specchio che un invito all'azione. Ci ricorda di affrontare l'invecchiamento non come una sfida da gestire, ma come un'opportunità per costruire un'Europa più resiliente e inclusiva.

Prefazione di Heidrun Mollenkopf

Presidente di AGE Platform Europe

In un contesto europeo caratterizzato da carenza di manodopera, digitalizzazione accelerata e transizione verde, la discriminazione basata sull'età sul posto di lavoro è in aumento, emarginando sempre più i lavoratori anziani.

I lavoratori anziani devono affrontare stereotipi e pregiudizi che limitano le loro prospettive di carriera. L'ageismo si manifesta sul posto di lavoro attraverso discriminazioni che ostacolano l'accesso alla formazione, l'avanzamento di carriera e persino il mantenimento del posto di lavoro. Per molti, ciò si traduce in sottoccupazione, disoccupazione di lunga durata o pensionamento anticipato indesiderato, realtà ancora più pronunciate per le persone anziane che subiscono una discriminazione intersezionale (il tasso di occupazione delle donne anziane in Europa è solo del 40% in alcuni Stati membri; cfr. Barometro AGE 2023).

Il Barometro AGE 2025 esplora l'evoluzione delle tendenze del mercato del lavoro e le loro implicazioni per i lavoratori anziani. Esamina i cambiamenti demografici attraverso la lente di tre tendenze principali: la digitalizzazione, la transizione verde e la carenza di manodopera. Sottolinea l'urgente necessità di ripensare le politiche occupazionali per garantire che siano inclusive, sostenibili e rispondano alle esigenze di tutte le generazioni.

I cambiamenti attuali e previsti offrono opportunità per carriere di qualità e sostenibili, ma solo se vengono adottate politiche occupazionali adeguate. La preziosa esperienza, la resilienza, la visione e il contributo dei lavoratori anziani devono essere riconosciuti e sostenuti da politiche ben ponderate. L'invecchiamento attivo sul lavoro e la sostenibilità devono essere considerati punti di forza per il mercato del lavoro. In questo senso, l'edizione 2025 invita ad adottare politiche pubbliche e pratiche sul posto di lavoro che promuovano la collaborazione intergenerazionale, l'apprendimento permanente e condizioni di lavoro salutari.

Sviluppata grazie alla collaborazione dei membri di AGE Platform Europe, l'edizione 2025 offre un'analisi trasversale che collega le tendenze del mercato del lavoro

alle sfide e alle opportunità dell'invecchiamento. Presenta pratiche stimolanti, raccomandazioni concrete e una visione strategica per trasformare l'invecchiamento in una risorsa, non solo per l'occupazione, ma anche per l'innovazione e la coesione sociale.

Ponendo i lavoratori anziani al centro del dibattito sul futuro del lavoro, il Barometro AGE 2025 invita ad un'azione collettiva per costruire un mercato del lavoro più equo, più inclusivo e più resiliente. Si rivolge alle istituzioni europee, ai governi nazionali, alle parti sociali, alle imprese e alla società civile, con l'ambizione di trasformare le sfide dell'invecchiamento in leve di progresso per tutti.

Indice

Ringraziamenti **3**

Prefazione di Roxana Mînzatu **4**

Prefazione di Heidrun Mollenkopf **6**

Indice **8**

Sintesi **11**

Contesto e finalità del Barometro 2025 11

Metodologia 12

Risultati principali 14

Raccomandazioni principali 16

Benefici e impatto attesi 19

Capitolo I - Transizione digitale **21**

L'impatto dell'accelerazione della digitalizzazione sull' e il mercato del lavoro 21

La trasformazione digitale e le disuguaglianze nella forza lavoro 21

Di gitalisatio n e occupazione regionale 24

Processi digitali e invecchiamento della forza lavoro 26

Flessibilità e autonomia nel telelavoro 26

Automazione e inclusione nel posto di lavoro digitale 28

Precarietà nel lavoro su piattaforma 33

Le sfide dell'intelligenza artificiale per una forza lavoro più anziana 37

Sfide digitali sistemiche che devono affrontare i lavoratori anziani 44

Lacune nel sostegno all'inclusione digitale sul posto di lavoro 44

Impatto psicosociale della digitalizzazione 47

Il divario digitale e la mancanza di competenze digitali 50

Una transizione digitale pensata per una forza lavoro che invecchia 53

Strumenti digitali progettati per migliorare la salute e la sicurezza sul lavoro 53

Sostenere l'apprendimento permanente con strumenti digitali 55

La digitalizzazione come catalizzatore della collaborazione intergenerazionale 57
Raccomandazioni 60
Capitolo II - Transizione verde 63
Impatto della transizione verde sul mercato del lavoro 63
La transizione verde come motore della creazione di posti di lavoro in Europa 63
Impatti sociali, regionali e settoriali 65
Intersezione tra invecchiamento demografico e transizione verde 68
Valorizzare l'esperienza nei lavori verdi 68
Un percorso verso migliori condizioni di lavoro 70
Attraverso l'inclusione sociale e i team intergenerazionali 74
Sfide per i lavoratori anziani in un mercato del lavoro più verde 76
Discriminazione basata sull'età e barriere strutturali 76
Supporto limitato all'apprendimento di nuove competenze 77
Salute e sicurezza sul lavoro 83
Una transizione verde pensata per una forza lavoro che invecchia 88
Un lavoro sostenibile deve essere sia verde che di alta qualità 88
Prevenire l'esclusione dei lavoratori anziani 91
Politiche di transizione equa di fronte all'invecchiamento della forza lavoro 93
Raccomandazioni 96
Capitolo III - Carenza di manodopera 98
L'invecchiamento demografico e il suo impatto sul mercato del lavoro 98
Cambiamenti demografici e invecchiamento della forza lavoro 98
Carenza di manodopera e settori più colpiti 100
Promuovere un mercato del lavoro inclusivo e accessibile a tutti gli anziani 103
Promuovere l'inclusione intersezionale dei lavoratori anziani 103
Sostenere le persone anziane disoccupate 107

Politiche e iniziative volte a mantenere i lavoratori anziani nel mondo del lavoro 111
Strategie di mantenimento e gestione della carriera 111
Lavorare oltre l'età pensionabile prevista dalla legge 116
Dialogo sociale e contratti collettivi 120
Raccomandazioni 123
Allegati – Pratiche stimolanti **127**
Belgio 127
Cipro 127
Repubblica Ceca 129
Danimarca 133
Finlandia 134
Francia 135
Grecia 138
Germania 138
Ungheria 139
Irlanda 140
Italia 142
Malta 143
Paesi Bassi 144
Polonia 145
Portogallo 146
Romania 146
Spagna 147
Regno Unito 152
Europa 155
Il lavoro di AGE sull'occupazione **162**
Questionario per la valutazione a livello nazionale **164**
Informazioni su AGE Platform Europe **167**

Sintesi

Contesto e finalità del Barometro 2025

I mercati del lavoro europei stanno subendo profondi cambiamenti. **La carenza di manodopera, l'accelerazione della digitalizzazione e la transizione verde** stanno ridefinendo il modo di lavorare e i tipi di lavoro disponibili. Allo stesso tempo, **l'invecchiamento demografico** sta modificando la composizione stessa della forza lavoro, con i lavoratori anziani che rappresentano una quota sempre più importante del capitale umano europeo. Queste **tendenze sovrapposte** sollevano questioni urgenti sulla sostenibilità e la qualità della vita lavorativa, nonché **sull'inclusività delle strategie attuali e future del mercato del lavoro**.

Il Barometro AGE 2025 esamina come questi cambiamenti stanno influenzando oggi i lavoratori anziani e come potrebbero **plasmare le opportunità e le sfide** negli anni a venire.

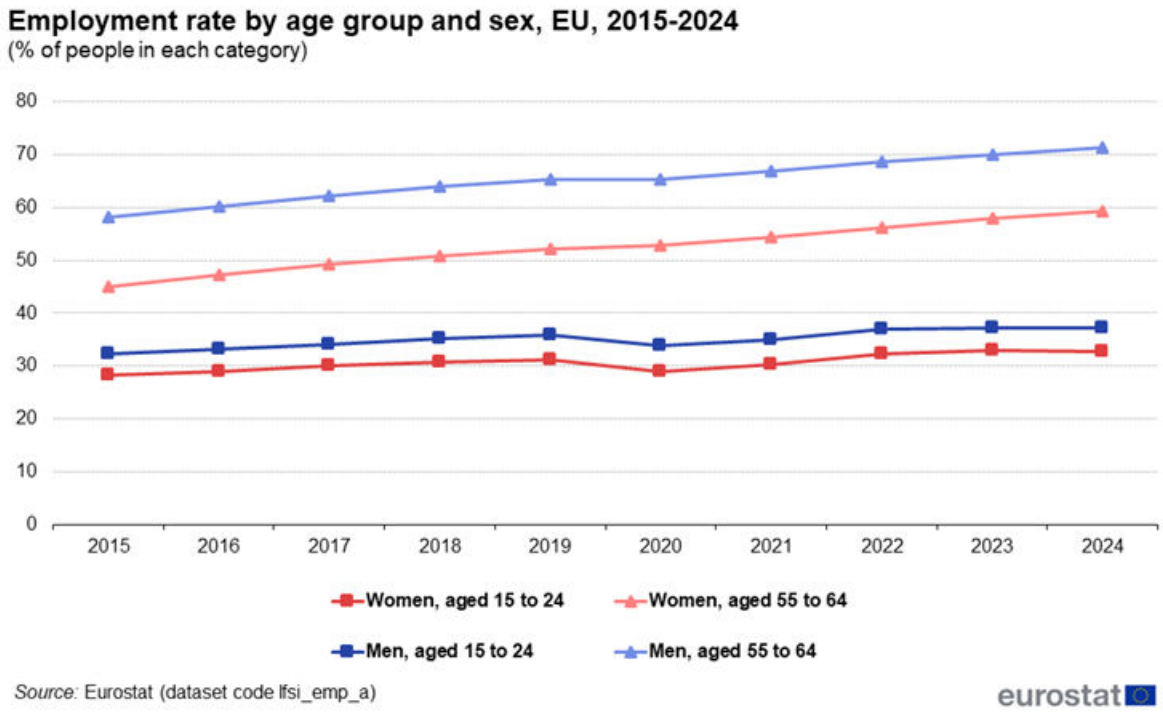


Figure 2: Employment rate by age group and sex, EU, 2015-2024 Source: Eurostat (lfsi_emp_a)

Sebbene il tasso di occupazione delle persone di età compresa tra i 55 e i 64 anni sia cresciuto negli ultimi anni, permangono persistenti disuguaglianze tra i sessi, i settori e le regioni, che espongono molti lavoratori anziani al rischio di esclusione dalle strategie del mercato del lavoro. Troppo spesso gli sforzi di adattamento volti ad affrontare la carenza di manodopera e/o legati alla transizione digitale e verde **trascurano questo gruppo di persone**, nonostante il loro diritto al lavoro, la loro esperienza e il loro potenziale contributo alla resilienza economica e sociale dell'Europa.

Il Barometro di quest'anno mira quindi a:

- Analizzare le sfide attuali ed emergenti che i lavoratori anziani devono affrontare nel contesto più ampio della **carenza di manodopera, della transizione digitale e della transizione verde**.
- Osservare quali sono le opinioni e le prospettive di esperti, parti sociali, organizzazioni della società civile e leader dell'UE.
- Evidenziare **pratiche stimolanti che promuovono l'inclusione dei lavoratori anziani** in mercati del lavoro dinamici e inclusivi.
- Fornire **raccomandazioni concrete** per politiche occupazionali favorevoli all'invecchiamento che riconoscano il valore dei lavoratori anziani e garantiscano che non vengano lasciati indietro durante queste importanti trasformazioni.

Il Barometro AGE 2025 mira non solo a **informare i dibattiti politici a livello europeo**, ma anche a essere utile a **livello nazionale e locale**. Collegando le tre megatendenze della digitalizzazione, della transizione verde e della carenza di manodopera, offre un'analisi trasversale di come l'invecchiamento demografico interagisce con queste forze. Il suo obiettivo centrale è quello di rendere l'invecchiamento un'opportunità per l'occupazione, l'innovazione e per **mercati del lavoro più** forti **e inclusivi in tutta Europa**.

Metodologia

Questa nuova edizione 2025 del Barometro AGE riprende le precedenti valutando la **situazione socioeconomica degli anziani in Europa** con un approccio basato

sui diritti umani. Dal 2023, il Barometro si concentra sull'occupazione e sul ruolo degli anziani nel mercato del lavoro, mettendo in evidenza il loro potenziale spesso sottovalutato e proponendo diverse raccomandazioni a livello europeo, nazionale e aziendale. Nel 2023[1] , i membri di AGE si sono mobilitati per identificare e promuovere buone pratiche che rafforzano l'empowerment dei lavoratori anziani, consentendo loro di condurre **una vita lavorativa sostenibile e di qualità**. Basandosi sui risultati di questa edizione 2023, il Barometro AGE 2025 adotta un approccio trasversale esaminando l'impatto delle tre megatendenze menzionate in precedenza, affrontando sia le sfide che le opportunità per i lavoratori anziani di oggi e la forza lavoro che invecchia.

Lo sviluppo del Barometro AGE 2025 è stato guidato da **un approccio collaborativo e multilivello**, coordinato dal segretariato di AGE Platform Europe. I membri di AGE che fanno parte della **task force Occupazione e partecipazione** si sono riuniti in diverse occasioni per definire l'ambito tematico e i sottotemi di questa edizione. Queste discussioni si sono basate sulle priorità dell'Unione europea, sui feedback dell'edizione 2023 e sulle informazioni raccolte attraverso il dialogo continuo con i responsabili politici dell'UE e nazionali, le parti sociali e le organizzazioni della società civile.

[1] Barometro AGE 2023 - Vita lavorativa sostenibile e di qualità



Riunione della task force sull'occupazione – marzo 2025

Sulla base di questo lavoro preparatorio, la task force ha elaborato **un questionario completo**, che è stato distribuito a tutti i membri di AGE. Questo strumento ha consentito di **raccogliere dati e prospettive a livello nazionale**, offrendo una comprensione più chiara delle sfide specifiche che si presentano nei mercati del lavoro. Ha inoltre fornito preziose informazioni su come i governi, i datori di lavoro e le parti sociali stanno rispondendo alle pressioni della carenza di manodopera e delle transizioni digitale e verde.

Parallelamente, il segretariato di AGE ha condotto **ricerche mirate** e **consultato esperti chiave** per integrare i risultati. Gli sforzi congiunti della task force, dei membri di AGE e del segretariato hanno facilitato l'identificazione di pratiche promettenti e approcci innovativi che sostengono l'inclusione e l'emancipazione dei lavoratori anziani.

Questa metodologia ha consentito al Barometro AGE 2025 di presentare una serie di pratiche stimolanti, evidenziare le sfide critiche e formulare raccomandazioni strategiche. Queste sono rivolte alle autorità pubbliche, alle parti sociali e agli attori economici a tutti i livelli, dalle istituzioni dell'UE alle imprese locali, con

l'obiettivo generale di promuovere un **mercato del lavoro** più **inclusivo e sostenibile per tutte le generazioni**.

Risultati principali

L'invecchiamento demografico sta trasformando profondamente il mercato del lavoro. I lavoratori anziani, spesso emarginati, si trovano al crocevia di tre grandi dinamiche (digitalizzazione, transizione verde e carenza di manodopera), ciascuna delle quali presenta sfide ma anche opportunità per garantire un mercato del lavoro e settori inclusivi, nonché carriere sostenibili e di alta qualità:

Conciliare la transizione digitale e l'invecchiamento della forza lavoro

Una transizione che aggrava le disuguaglianze

I nuovi strumenti e processi digitali escludono i lavoratori anziani a causa dell'ageismo, della mancanza di competenze digitali e di una formazione adeguata, portando a una perdita di know-how, a dimissioni anticipate, a un aumento dello stress e a una forza lavoro più precaria.

Potenziale da rivelare

- Miglioramento delle condizioni di lavoro attraverso l'automazione
- Valorizzazione dell'esperienza attraverso il mentoring intergenerazionale
- Accesso a modelli di lavoro flessibili (job sharing, telelavoro, ecc.)
- Formazione a distanza e riqualificazione in professioni digitali accessibili

Sfida: valorizzare i lavoratori anziani, integrare meglio gli strumenti digitali in una strategia di inclusione e carriere sostenibili. Integrare i lavoratori anziani nelle strategie di trasformazione digitale attraverso politiche di formazione continua, inclusione digitale e prevenzione dei rischi psicosociali.

Transizione verde: opportunità distribuite in modo non uniforme

Settori in declino

A causa della significativa perdita di posti di lavoro in settori in declino come quello automobilistico e dei combustibili fossili, gran parte della forza lavoro si trova

disoccupata. Ciò è particolarmente dannoso per i lavoratori anziani, che sono più colpiti dalla disoccupazione di lunga durata rispetto a qualsiasi altra fascia d'età a causa dell'ageismo, della scarsa mobilità e della mancanza di adeguati programmi di riqualificazione.

Valorizzare il know-how tradizionale e le competenze pratiche

La transizione verde promuove la creazione di posti di lavoro in settori in cui i lavoratori più anziani hanno una forte esperienza (ad esempio l'edilizia, il riciclaggio, la manutenzione) e in cui il know-how tradizionale e le competenze pratiche sono valorizzati, consentendo ai lavoratori più anziani di trasmettere la loro esperienza alle generazioni più giovani e incoraggiando la collaborazione intergenerazionale.

Sfida: promuovere la riqualificazione professionale senza discriminazioni basate sull'età, adattando la formazione alle esigenze individuali e garantendo l'inclusione di tutte le età per una transizione equa.

Carenza di manodopera: i lavoratori anziani sono sottovalutati

Una forza lavoro anziana esperta ma emarginata: il paradosso europeo

L'invecchiamento riduce la popolazione attiva, aggravando la carenza di manodopera in settori chiave (sanità, edilizia, assistenza). I lavoratori anziani sono disponibili, ma spesso esclusi da pratiche discriminatorie, condizioni di lavoro inadeguate o politiche di reinserimento inadeguate.

Un mercato del lavoro resiliente che integra meglio i lavoratori anziani

I lavoratori anziani possiedono competenze preziose e possono garantire il trasferimento di conoscenze, rafforzando così la coesione e la produttività. Diversi modelli esistenti consentono di prolungare la carriera in linea con i desideri e le esigenze dei lavoratori anziani, mentre gli anziani disoccupati potrebbero essere meglio sostenuti e mobilitati per rispondere alle pressioni del mercato del lavoro.

Sfida: attuare strategie per il mantenimento del posto di lavoro, la riqualificazione professionale, la flessibilità e il dialogo sociale al fine di promuovere carriere di qualità.

Raccomandazioni chiave

Affinché la digitalizzazione, la transizione verde e la risposta alla carenza di manodopera siano socialmente sostenibili, è indispensabile:

1. ***Ripensare le politiche occupazionali incorporando le realtà e le esigenze specifiche dei lavoratori anziani***

Per garantire un approccio inclusivo all'invecchiamento nel mercato del lavoro, le politiche occupazionali devono integrare esplicitamente le realtà dei lavoratori anziani, in particolare delle donne anziane e di coloro che sono disoccupati e che devono affrontare ostacoli significativi per rientrare nel mercato del lavoro.

La strategia europea per l'occupazione[2] deve integrare pienamente l'invecchiamento, cosa che attualmente non avviene. Le iniziative recentemente adottate o di prossima adozione, come la **tabella di marcia per posti di lavoro di qualità**[3] e il nuovo **piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali**[4] , sono leve strategiche per i lavoratori anziani, ad esempio includendo indicatori legati all'età e integrando la sostenibilità della carriera.

È inoltre essenziale rafforzare il monitoraggio e la revisione **della direttiva sulla parità di trattamento in materia di occupazione**[5] per garantire una maggiore protezione contro la discriminazione basata sull'età sul posto di lavoro, consentendo così ai lavoratori anziani di rimanere attivi più a lungo, se lo desiderano.

Il sostegno alla **rete europea dei servizi pubblici per l'impiego**[6] e il rafforzamento dell'attuazione della **raccomandazione sulla disoccupazione di**

[2] Strategia europea per l'occupazione (SEO)
[3] Feedback della piattaforma AGE Europe sulla consultazione relativa alla tabella di marcia per posti di lavoro di qualità
[4] Proposta di AGE al nuovo piano d'azione EPSR (2025)
[5] Direttiva 2000/78/CE del Consiglio, del 27 novembre 2000, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro
[6] Rete europea dei servizi pubblici per l'impiego - Rete PES - Commissione europea

lunga durata[7] sono essenziali per rispondere meglio alle esigenze dei disoccupati anziani, in particolare delle donne, attraverso un approccio incentrato sulla persona.

Infine, una revisione della **direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata**[8] dovrebbe proporre un aumento del numero di giorni di congedo per gli assistenti, garantendo standard minimi di retribuzione e proteggendoli dal licenziamento o dal pensionamento anticipato forzato. Questi cambiamenti possono aiutare in particolare le donne di tutte le età, poiché rappresentano il 70% degli assistenti informali non retribuiti[9] .

2. *Investire nell'apprendimento permanente, puntando sulle competenze digitali e verdi*

L'accesso alla formazione continua è essenziale per consentire ai lavoratori anziani di adattarsi alle transizioni digitale e verde. L'iniziativa dell'Unione europea **"Union of Skills"**[10] offre un'importante opportunità per sviluppare percorsi formativi modulari e accessibili, adattati alle esigenze dei lavoratori anziani in questi settori.

L'attuazione delle **raccomandazioni del Consiglio sui percorsi di qualificazione**[11] e **sui conti individuali di formazione**[12] deve inoltre rispondere alle realtà e alle esigenze specifiche dei lavoratori anziani in termini di apprendimento e occupazione, adottando un approccio incentrato sulla persona. Ciò significa garantire l'accesso a congedi retribuiti per formazione, eliminare i limiti di età per la formazione e allineare le opportunità di apprendimento alle mutevoli esigenze delle transizioni.

---

[7] Raccomandazione del Consiglio del 15 febbraio 2016 sull'integrazione dei disoccupati di lunga durata nel mercato del lavoro
[8] Direttiva (UE) 2019/1158 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata dei genitori e delle persone che prestano assistenza e che abroga la direttiva 2010/18/UE del Consiglio
[9] L'impatto dell'assistenza sulla salute e sul benessere dei caregiver informali - una prospettiva di genere - Eurocarers
[10] Unione delle competenze - Commissione europea
[11] Raccomandazione del Consiglio del 19 dicembre 2016 sui percorsi di miglioramento delle competenze: nuove opportunità per gli adulti
[12] Raccomandazione del Consiglio sui conti individuali di formazione

3. *Promuovere la collaborazione intergenerazionale sul posto di lavoro*

La collaborazione intergenerazionale è un fattore chiave per la coesione sociale e i risultati economici. Essa deve essere promossa dalla futura **strategia europea per l'equità intergenerazionale**[13] , che dovrebbe includere misure concrete per incoraggiare il mentoring, la condivisione di esperienze e la cooperazione tra le generazioni negli ambienti professionali, sottolineando i vantaggi per le imprese e i dipendenti.

L'adozione di un **piano d'azione per combattere l'ageismo**[14] nell'ambito di questa strategia è essenziale per combattere gli stereotipi legati all'età, sensibilizzare i datori di lavoro e garantire pratiche eque e inclusive in materia di risorse umane.

4. *Adattare gli ambienti di lavoro per prolungare la carriera in buone condizioni*

Per consentire ai lavoratori anziani di rimanere attivi più a lungo, è essenziale adottare un approccio sistemico alla sostenibilità della carriera. Ciò comporta l'integrazione sistematica dell'approccio basato sul ciclo di vita nelle politiche di salute e sicurezza sul lavoro, in particolare nel contesto dell'attuale e futuro **quadro europeo per la salute e la sicurezza sul lavoro**[15] **.**

Gli Stati membri e le imprese devono essere incoraggiati ad attuare misure concrete: ergonomia sul posto di lavoro, prevenzione dei rischi psicosociali, orari di lavoro flessibili, pensionamento graduale e reinserimento. Queste azioni devono essere sostenute da strumenti di monitoraggio e valutazione per misurarne l'impatto sulla qualità della vita sul lavoro e sulla longevità della carriera. È necessario sviluppare iniziative settoriali ed estenderle a tutti i settori per adattare i luoghi di lavoro alle esigenze dei lavoratori anziani.

[13] Equità intergenerazionale - Commissione europea
[14] Proposta dell'AGE relativa al piano d'azione dell'UE per combattere l'ageismo
[15] Quadro strategico dell'UE per la salute e la sicurezza sul lavoro 2021-2027 | Sicurezza e salute sul lavoro EU-OSHA

Benefici e impatto attesi

Sebbene la transizione digitale, la transizione verde e la carenza di manodopera siano spesso affrontate separatamente, la loro interazione con l'invecchiamento demografico rivela sfide comuni che richiedono un approccio integrato incentrato sull'inclusione dei lavoratori anziani.

La **transizione digitale**, in particolare, rappresenta una potente leva per trasformare il lavoro, migliorare le condizioni di occupazione e rafforzare la competitività. Tuttavia, il suo potenziale rimane in gran parte inutilizzato per i lavoratori anziani. Una digitalizzazione inclusiva potrebbe contribuire a ridurre le disuguaglianze legate all'età facilitando il mantenimento del posto di lavoro e l'accesso all'occupazione, valorizzando l'esperienza e limitando il pensionamento anticipato. Fornirebbe inoltre strumenti per prevenire la disoccupazione e la precarietà alla fine della carriera, attraverso la formazione continua e l'adeguamento delle postazioni di lavoro. In termini di benessere, gli strumenti digitali, se progettati per essere inclusivi, possono alleggerire i compiti fisici, ridurre lo stress e migliorare l'equilibrio tra vita professionale e vita privata.

Per le imprese, una transizione digitale inclusiva è sinonimo di resilienza. Contribuisce a mantenere le competenze chiave, a ridurre il turnover del personale e a promuovere una cultura organizzativa più aperta, intergenerazionale e inclusiva. Migliora inoltre l'attrattiva in un contesto di carenza di talenti. In termini di politiche pubbliche, la digitalizzazione progettata per tutte le età contribuisce a ridurre il divario digitale territoriale e generazionale, sostenendo al contempo un'innovazione responsabile, inclusiva e incentrata sull'uomo.

La transizione verde ha il potenziale per offrire importanti opportunità economiche e sociali. Potrebbe stimolare la creazione di posti di lavoro sostenibili in settori accessibili ai lavoratori anziani, come la ristrutturazione energetica, il riciclaggio e la manutenzione. Può anche correggere le disuguaglianze regionali sostenendo le aree vulnerabili. A livello sociale, promuove l'inclusione delle persone anziane attraverso una formazione su misura, migliori condizioni di lavoro e iniziative locali che rafforzano i legami sociali. L'apprendimento permanente e lo

sviluppo di competenze verdi stanno diventando pilastri essenziali per consentire a tutti di contribuire alla transizione, indipendentemente dall'età.

La transizione ecologica può anche migliorare la salute sul lavoro riducendo i rischi fisici e psicosociali e promuovendo un invecchiamento sano che incoraggi l'impegno e l'attività della comunità. A tal fine, sono necessarie politiche più eque e meglio mirate a gruppi e regioni specifici.

Infine, **la carenza di manodopera** evidenzia un paradosso: mentre molti settori sono sotto pressione, i lavoratori anziani, che sono disponibili ed esperti, rimangono spesso esclusi. Valorizzarli aumenterebbe la produttività, ridurrebbe la discriminazione e promuoverebbe la coesione sociale. Mantenere o reintegrare questi lavoratori nella forza lavoro, in particolare attraverso politiche mirate, contribuirebbe a ridurre la disoccupazione di lunga durata e a sfruttare meglio le competenze esistenti. In settori chiave come la sanità, l'edilizia e i servizi, la mobilitazione dei lavoratori anziani è essenziale per garantire la continuità delle attività e sostenere le transizioni.

Per affrontare queste sfide, è necessario adottare modelli organizzativi innovativi, come la condivisione del lavoro o il pensionamento graduale, e attuare politiche di governance basate su indicatori specifici e valutazioni sistematiche. Ciò consentirebbe di adeguare le politiche alle realtà sul campo e garantirebbe un impatto quantificabile delle iniziative sociali.

L'inclusione dei lavoratori anziani in queste tre transizioni non è solo una questione di giustizia sociale, ma anche una strategia economica, organizzativa e politica essenziale per costruire **un mercato del lavoro sostenibile, resiliente e inclusivo.**

Capitolo I - Transizione digitale

L'impatto dell'accelerazione della digitalizzazione sul mercato del lavoro

La trasformazione digitale e le disuguaglianze nella forza lavoro

La pandemia di COVID-19 ha profondamente trasformato il mercato del lavoro, accelerando la transizione digitale e ridefinendo il modo in cui lavoriamo. Questa transizione comprende tecnologie quali il lavoro a distanza, l'automazione, la gestione algoritmica e l'intelligenza artificiale (IA). Se da un lato ha portato a un aumento dell'efficienza e ha aperto nuove opportunità nel mercato del lavoro, dall'altro ha anche creato molte sfide. Alcune professioni potrebbero scomparire del tutto, mentre altre subiranno cambiamenti importanti, in particolare dal punto di vista sociale. Fino al **46 % dei posti di lavoro potrebbe subire sconvolgimenti**, soprattutto a causa dell'IA, con il 14 % dei posti di lavoro automatizzati e il 32 % delle professioni trasformate[16] , il che avrebbe un impatto particolarmente preoccupante sui lavoratori con minori risorse, che potrebbero non beneficiare in modo equo dei guadagni di produttività, e sugli adulti con lavori poco qualificati o precari che rischiano di essere lasciati indietro.

Lasciare indietro interi gruppi, come i lavoratori più anziani, è una delle minacce più significative della transizione digitale. L'aggravarsi **delle disuguaglianze sociali** esistenti causato da questa transizione ha un impatto particolarmente significativo sui lavoratori più anziani. La pandemia ha già innescato **un'"ondata di pensionamenti",** con molti lavoratori anziani che hanno lasciato il mercato del lavoro prima del previsto, spesso a causa della mancanza di sostegno organizzativo per adattarsi alle nuove condizioni di lavoro[17] . Di conseguenza, il mercato del lavoro non solo ha perso una parte consistente della

[16] Sviluppi e previsioni sull'evoluzione della natura del lavoro - Commissione europea
[17] Eurofound Live - Esperienze differenziate dei lavoratori anziani con la tecnologia - Presentazione del Prof. Matthew Flynn

sua forza lavoro esperta, ma ha anche subito una notevole **riduzione delle conoscenze e delle competenze istituzionali**. L'uscita dei lavoratori anziani ha creato un vuoto difficile da colmare, in particolare nei settori in cui il tutoraggio, la continuità e il know-how accumulato sono fondamentali. Questo cambiamento ha avuto implicazioni durature per la pianificazione della forza lavoro, la produttività e il trasferimento intergenerazionale delle conoscenze.

Il crescente rischio di pensionamento anticipato e l'erosione delle conoscenze istituzionali rimangono preoccupazioni pressanti, soprattutto perché **gli atteggiamenti discriminatori nei confronti degli anziani si intensificano** con la transizione digitale. I datori di lavoro favoriscono sempre più i candidati più giovani, spesso presumendo che i lavoratori più anziani abbiano difficoltà ad adattarsi alle nuove tecnologie, nonostante sia dimostrato che spesso ottengono risultati pari a quelli dei loro colleghi più giovani. Inoltre, **i pregiudizi insiti nelle tecnologie emergenti** rappresentano ulteriori minacce per i lavoratori più anziani, tra cui l'esclusione dai sistemi di reclutamento automatizzati e un accesso ridotto alle opportunità.

L'esposizione limitata agli strumenti digitali nel corso della loro carriera e **l'accesso** ineguale **alle risorse, compresi gli strumenti digitali, la formazione e la fiducia nel digitale**, comportano sfide uniche per adattarsi al panorama digitale. Tuttavia, l'acquisizione di competenze digitali aggiornate è essenziale per affrontare la transizione digitale nei luoghi di lavoro. Ma i lavoratori più anziani spesso incontrano ostacoli nell'accesso alla formazione, in particolare alla formazione digitale, che impedisce loro di rimanere competitivi. Spesso incontrano difficoltà che hanno conseguenze negative sulla loro vita professionale e personale, a differenza dei lavoratori più giovani che hanno beneficiato di un'istruzione migliore e possiedono solide competenze digitali, i quali tendono a riferire esperienze positive con il cambiamento digitale[18] .

Il mercato del lavoro soffre della **mancanza di un sistema strutturato che garantisca l'apprendimento permanente** e lo sviluppo continuo delle

[18] Eurofound Live - Esperienze differenziate dei lavoratori anziani con la tecnologia - Presentazione di Arianna Poli

competenze digitali, anche in età avanzata. Questa lacuna espone i lavoratori più anziani a rischi maggiori: nella migliore delle ipotesi, il pensionamento anticipato; nella peggiore, una disoccupazione particolarmente dannosa alla fine della loro carriera. Quest'ultima può avere ripercussioni non solo sulle persone interessate, ma anche sulle imprese e sull'economia, a causa della **perdita di preziose competenze organizzative**. Trascurando il potenziale dei lavoratori esperti e non fornendo loro i mezzi per adattarsi agli sviluppi tecnologici, il mercato del lavoro si priva di un capitale umano essenziale per una **transizione digitale inclusiva e sostenibile**.

PRATICA ISPIRATRICE **DALL'IRLANDA**

Informazioni raccolte in collaborazione con Active Retirement Ireland, membro di AGE

Alfabetizzazione degli adulti per la vita (2021-2030): Una strategia decennale per l'alfabetizzazione, l'alfabetizzazione matematica e l'alfabetizzazione digitale degli adulti

Il Dipartimento dell'istruzione superiore, della ricerca, dell'innovazione e della scienza ha sviluppato una strategia globale per garantire che tutti abbiano le competenze necessarie in materia di alfabetizzazione, calcolo e alfabetizzazione digitale per partecipare pienamente alla società e realizzare il proprio potenziale. **Sfidando l'idea errata che l'incapacità di leggere, scrivere o comunicare digitalmente sia un fallimento della persona, ma piuttosto un fallimento della società e dello Stato**, il governo irlandese mira a garantire che il sostegno sia facilmente accessibile a livello locale a tutti coloro che ne hanno bisogno.

Poiché in futuro l'alfabetizzazione digitale di base sarà richiesta per quasi tutti i tipi di lavoro, anche coloro che attualmente sono occupati potrebbero avere difficoltà ad adattarsi al cambiamento tecnologico e avranno **bisogno di un aggiornamento periodico delle competenze in ambito digitale e in altri settori chiave**. I datori di lavoro e i loro rappresentanti hanno un ruolo chiave da svolgere nel facilitare il miglioramento delle competenze della forza lavoro. Esiste ora una serie di **reti guidate dall'industria per sostenere l'apprendimento permanente dei lavoratori, tra cui Skillnet Business Network**, un cluster di imprese del settore privato che collaborano in base al loro settore o alla loro regione, per rispondere alle esigenze di competenze e fornire programmi di aggiornamento e riqualificazione. Anche **i forum regionali sulle competenze** forniscono aiuto ai datori di lavoro e al sistema di formazione per lavorare insieme e soddisfare le esigenze emergenti delle loro regioni in materia di competenze.

Digitalizzazione e occupazione regionale

Le sfide e le opportunità derivanti dalla digitalizzazione del mondo del lavoro non sono distribuite in modo uniforme in Europa e nei suoi Stati membri. Dall'automazione e dall'intelligenza artificiale al lavoro a distanza e all'occupazione basata su piattaforme, gli strumenti digitali stanno ridefinendo il modo, il luogo e il momento in cui le persone lavorano. Questi sviluppi stanno aggravando **le disparità regionali** esistenti, ma anche **il divario tra aree rurali e urbane**, amplificando le disparità esistenti in termini di infrastrutture, investimenti e formazione, e sottolineando la necessità di politiche mirate per garantire una transizione digitale equa e inclusiva.

Le regioni capitali di tutta Europa sono emerse come le principali beneficiarie della crescita digitale. La loro resilienza durante la pandemia può essere in parte attribuita a una **maggiore concentrazione di lavori che possono essere svolti a distanza**. Le regioni capitali e i centri urbani hanno registrato i tassi più elevati di telelavoro, grazie a strutture occupazionali che favoriscono il lavoro a distanza[19] . Al contrario, le regioni rurali hanno registrato un calo della quota di occupazione, ampliando il divario tra il mercato del lavoro urbano e quello rurale. L'Italia illustra questa tendenza, dove la differenza tra i tassi di occupazione regionali più alti e più bassi raggiunge il 33%[20] .

Anche **la connettività Internet** rimane un fattore chiave nel lavoro digitale, non solo per il lavoro a distanza, ma anche per la formazione, lo sviluppo delle competenze e la ricerca e la candidatura di posti di lavoro. Sebbene la connettività sia migliorata in tutta Europa dal 2019[21] , un persistente divario digitale continua a separare le comunità urbane da quelle rurali. Questa disparità limita il potenziale del lavoro digitale e la partecipazione dei lavoratori e delle persone in cerca di lavoro nelle regioni meno connesse.

L'adozione di strumenti di IA sta accelerando in tutta Europa, ma anche in questo caso le disparità regionali rimangono significative, con le regioni

[19] Cambiamenti regionali nell'occupazione e geografia del telelavoro in Europa | Eurofound
[20] Cambiamenti regionali nell'occupazione e geografia del telelavoro in Europa | Eurofound
[21] Cambiamenti regionali nell'occupazione e geografia del telelavoro in Europa | Eurofound

settentrionali e continentali in testa, mentre altre sono in ritardo. Queste disparità si riflettono anche tra le grandi e le piccole imprese. Entro il 2024, circa il 40 % delle grandi imprese avrà adottato l'IA, rispetto a meno del 10 % delle piccole imprese[22] . Questa disparità rischia di creare un'economia digitale a due velocità, minando la competitività delle piccole e medie imprese (PMI), che costituiscono la spina dorsale del modello economico europeo.

Questa distribuzione disomogenea ha conseguenze dirette sui **lavoratori anziani, che sono sovrarappresentati nei settori e nelle aree più lenti nella digitalizzazione**, ma allo stesso tempo più a rischio di essere lasciati indietro quando le transizioni accelerano. Nelle regioni in ritardo, i lavoratori anziani possono trovarsi ad affrontare un doppio svantaggio, sia le barriere legate all'età che i deficit strutturali nelle infrastrutture digitali.

PRATICHE ISPIRATRICI DAL**LA MACRO-REGIONE DEL DANUBIO**

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE Profesni Krizovatky

Il progetto eDigiStars:

Creare una forza lavoro digitale competitiva nella regione del Danubio

Il progetto eDigiStars, che si svolgerà dal 2020 al 2022, ha riunito 19 partner provenienti da 8 paesi (Austria, Bosnia-Erzegovina, Bulgaria, Repubblica Ceca, Ungheria, Romania, Slovenia, Ucraina) per affrontare **tre problemi comuni della macroregione del Danubio:**

- Mancanza di forza lavoro qualificata nei settori digitali
- Invecchiamento della popolazione e difficoltà di occupabilità
- Bassa competitività

Il progetto si basa su una reale cooperazione professionale tra uffici di collocamento, organizzazioni di formazione, amministrazioni locali e ONG per

[22] L'uso dell'intelligenza artificiale nelle imprese - Statistiche spiegate - Eurostat

creare strumenti funzionali e corsi di formazione con certificazione per i disoccupati di età superiore ai 50 anni:

- **Lo strumento POWERYOU** è una risorsa per lo sviluppo delle capacità progettata per aiutare gli uffici di collocamento e le ONG a coinvolgere, motivare e sostenere le persone anziane, guidandole nell'apprendimento e nella crescita della loro carriera digitale.
- **Lo strumento CAMPUS** guida gli organismi di formazione su come adattare i loro corsi alle esigenze specifiche delle persone anziane, assicurando che siano orientati alla pratica e in linea con le conoscenze informatiche pregresse dei partecipanti.
- **Lo strumento LABEL** è un certificato riconosciuto per le persone anziane, progettato per mettere in evidenza le loro competenze e rafforzare la fiducia nelle loro conoscenze specialistiche.



© Centre for Ageing Better

Processi digitali e forza lavoro che invecchia

Flessibilità e autonomia nel telelavoro

Il telelavoro ha ampliato notevolmente le possibilità di flessibilità spaziale e temporale. La sua diffusione ha dato ai lavoratori una maggiore libertà nella scelta del luogo e, in una certa misura, del momento in cui svolgere i propri compiti.

Il telelavoro ha contribuito a migliorare **l'integrazione tra vita professionale e vita privata**[23] , consentendo alle persone di conciliare meglio le loro responsabilità professionali con gli impegni personali e familiari. Consentendo modalità di lavoro flessibili, il telelavoro offre ai lavoratori anziani che sono anche caregiver (ad esempio di nipoti e/o parenti anziani) l'opportunità di adattare facilmente il proprio lavoro alle responsabilità di assistenza, senza dover passare al lavoro part-time o lasciare prematuramente il mercato del lavoro, un'opzione spesso scelta alla fine della carriera a causa della mancanza di flessibilità. Questa flessibilità è particolarmente importante per le donne che, secondo l'Organizzazione mondiale della sanità, rappresentano il 70 % dei caregiver informali non retribuiti[24] . La riduzione dell'orario di lavoro o il ritiro dal mercato del lavoro a causa delle responsabilità familiari hanno conseguenze immediate e a lungo termine sul reddito delle donne e sulla distribuzione delle responsabilità familiari, aggravando le disuguaglianze di genere nell'occupazione e nella pensione. Ciò è particolarmente rilevante anche perché le tendenze demografiche favoriscono sempre più l'assistenza domiciliare e si prevede un aumento del numero di lavoratori anziani che devono conciliare il lavoro con l'assistenza.

Il lavoro a distanza può anche **minare l'autonomia e intensificare le esigenze professionali**. Una delle preoccupazioni più urgenti è il "paradosso dell'autonomia"[25] : mentre gli strumenti digitali promettono una maggiore flessibilità, spesso creano l'aspettativa di una disponibilità costante. La connettività costante può far sentire i lavoratori come se dovessero essere

[23] Documento politico AGE - Integrazione tra vita lavorativa e vita privata
[24] L'impatto dell'assistenza sulla salute e sul benessere dei caregiver informali - una prospettiva di genere - Eurocarers
[25] Le implicazioni sociali e sanitarie dell'intensificazione del lavoro digitale. Associazioni tra esposizione alle tecnologie dell'informazione e della comunicazione, salute e capacità lavorativa in diversi strati socioeconomici

sempre connessi, riducendo il loro effettivo controllo sull'orario di lavoro e contribuendo allo stress. Inoltre, le esigenze cognitive legate alla gestione di più canali digitali possono portare a **un sovraccarico di informazioni, affaticamento e perdita di controllo**. Ciò potrebbe essere aggravato per le persone che hanno difficoltà ad affrontare il cambiamento digitale, tra cui una grande percentuale di lavoratori anziani.

Automazione e inclusione nel mondo del lavoro digitale

L'automazione svolge un ruolo centrale nella trasformazione digitale del mondo del lavoro e può diventare una vera e propria leva per **l'occupazione sostenibile dei lavoratori**. Integrando tecnologie intelligenti negli ambienti professionali, **migliora le condizioni di lavoro**, protegge la salute dei dipendenti e prolunga la loro vita lavorativa in condizioni migliori[26] .

Riducendo lo sforzo fisico, l'automazione contribuisce ad alleggerire i compiti più impegnativi, ripetitivi o pericolosi. I robot possono, ad esempio, sollevare carichi pesanti, svolgere compiti di pulizia o lavorare in ambienti pericolosi, proteggendo i lavoratori da disturbi muscoloscheletrici e incidenti. Ciò consente ai dipendenti più anziani di preservare la loro salute e continuare a lavorare senza compromettere il loro benessere.

L'automazione **libera** inoltre **i lavoratori da alcune mansioni di routine**, consentendo loro di concentrarsi su compiti più gratificanti, creativi o strategici. Questo cambiamento nel contenuto del lavoro può aumentare la motivazione, la soddisfazione professionale e il riconoscimento delle competenze, in particolare per i lavoratori esperti la cui esperienza rimane essenziale.

Facilitando l'adattamento delle postazioni di lavoro, le tecnologie automatizzate consentono anche di **soddisfare meglio le esigenze specifiche delle persone anziane e/o con disabilità**. Offrono soluzioni personalizzate per compensare

[26] Sfruttare le opportunità dell'automazione delle attività tenendo conto dei rischi | Luoghi di lavoro sani - Lavoro sicuro e sano nell'era digitale 2023-2025

alcune limitazioni funzionali, promuovendo al contempo una migliore ergonomia e un'organizzazione del lavoro più inclusiva.

PRATICHE ISPIRATRICI DALLA **CAMPAGNA 2023-2025 DELL'EU-OSHA**

Robot collaborativi (*cobot*): Equilibrio tra innovazione e sicurezza nell'automazione delle attività

Un produttore di prodotti in plastica in Svezia ha introdotto un **robot collaborativo** a doppio braccio **(*cobot*)** per aiutare a preparare campioni per test medici, un'attività che in passato richiedeva molti movimenti manuali ripetitivi e precisi. Il *cobot* ora si occupa di trasferire i campioni, mescolarli con solventi, sigillare le provette, aggiungere etichette e prepararli per lo stoccaggio, ma i lavoratori continuano a supervisionare il processo e a controllarne la qualità. Questo cambiamento **rende il lavoro più veloce e accurato e riduce la possibilità di errori o contaminazioni**.

Il vantaggio principale per i lavoratori è una maggiore salute e sicurezza. Riducendo lo sforzo ripetitivo su braccia e polsi, **il *cobot* diminuisce il rischio di lesioni a lungo termine e rende il lavoro meno faticoso**. Allo stesso tempo, **consente ai lavoratori di concentrarsi su compiti più significativi piuttosto che su quelli monotoni**. L'azienda ha anche garantito la sicurezza d'uso *del cobot*, con formazione, istruzioni chiare e **controlli di salute e sicurezza da parte di specialisti**. Nel complesso, questo esempio mostra come i robot possano essere introdotti in modo da migliorare sia la produttività che il benessere dei lavoratori, offrendo un buon modello da seguire per altre aziende.

Questa pratica è stata sottolineata **dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) nell'ambito della sua campagna europea**

2023-2025 per la salute sul lavoro (HWC), di cui AGE Platform Europe è partner. Secondo i risultati ottenuti, le aziende hanno riferito che **dare priorità alla sicurezza e alla salute dei lavoratori con una progettazione** della tecnologia **incentrata sull'uomo** e stabilire canali di comunicazione chiari rende il processo più fluido e riduce le difficoltà lungo il percorso.

Sebbene l'automazione offra molte opportunità per migliorare le condizioni di lavoro, può anche avere effetti negativi, in particolare quando viene introdotta senza il supporto umano o senza considerare il suo impatto sociale.

Un'altra sfida è rappresentata dall'**eccessiva dipendenza dai sistemi automatizzati**. Man mano che le macchine assumono determinate funzioni, le competenze umane associate rischiano di essere erose. Questa graduale perdita di know-how può rendere vulnerabili i lavoratori, in particolare quelli più anziani, che spesso possiedono competenze preziose che non sono ampiamente riconosciute o trasmesse. Essi possono temere che la loro esperienza diventi obsoleta e che l'automazione sia utilizzata come pretesto per sostituirli a un costo inferiore.

Questo sentimento è tanto più forte in quanto i lavoratori più anziani sono spesso i più esposti al **rischio di esclusione professionale**. Se perdono il lavoro, hanno maggiori difficoltà a reinserirsi nel mercato del lavoro. L'automazione, percepita come una minaccia diretta alla loro stabilità, può quindi portare a una **perdita di fiducia nel sistema**, al **timore di un declassamento** e a **un ripiegamento su se stessi**, ostacolando il loro impegno nelle iniziative di formazione o di adattamento.

Tuttavia, l'automazione può dare i suoi frutti solo se si basa sul **know-how umano**, in particolare quello dei lavoratori esperti. Questi ultimi hanno una conoscenza approfondita dei processi, delle pratiche professionali, dei contesti di lavoro e delle relazioni umane che le macchine, per quanto intelligenti possano essere, non sono in grado di replicare. La loro competenza è essenziale per **guidare, supervisionare e correggere** i sistemi automatizzati, ma anche per **trasmettere le competenze** alle nuove generazioni di dipendenti.

L'esperienza dei lavoratori più anziani è una risorsa importante per supervisionare i sistemi automatizzati, individuare anomalie, trasmettere le migliori pratiche e garantire la continuità delle conoscenze.

Da questo punto di vista, i lavoratori anziani non dovrebbero essere considerati come profili da sostituire, ma come **attori chiave nella transizione digitale**. Mantenerli nell'occupazione non è solo una questione di giustizia sociale, ma anche un prerequisito per un'automazione veramente efficace, etica e sostenibile. Incorporando la loro esperienza nella progettazione, nell'implementazione e nella valutazione delle tecnologie, le aziende possono evitare errori costosi, migliorare l'affidabilità dei sistemi e promuovere una più ampia adozione degli strumenti digitali.

È quindi fondamentale mettere in atto politiche di formazione adeguate che consentano ai lavoratori anziani di familiarizzare con le nuove tecnologie, valorizzando al contempo il loro ruolo di mentori. Il riconoscimento del loro contributo rafforza il loro senso di utilità, motivazione e fiducia, garantendo al contempo **la complementarità tra intelligenza umana e intelligenza digitale**.

PRATICA ISPIRATRICE DA **CIPRO**

Informazioni fornite dal membro AGE Cyprus Third Age Observatory

Centro per la produttività di Cipro (KEPA): Programmi di formazione sulle competenze digitali

Il Cyprus Productivity Centre (KEPA) offre **programmi gratuiti di formazione sulle competenze digitali** per migliorare l'alfabetizzazione digitale di tutti i cittadini ciprioti. Finanziato dal meccanismo di recupero e resilienza dell'UE nell'ambito del **piano di recupero e resilienza di Cipro**, il progetto è in corso da marzo 2022 a dicembre 2025.

Il programma **"Competenze digitali per il grande pubblico"** è aperto a tutte le fasce d'età e offre corsi di 18 ore su argomenti quali l'intelligenza artificiale, la gestione di negozi online e siti web e i servizi di eGovernment. Per i partecipanti più anziani, queste competenze possono **migliorare l'efficienza, favorire l'uso di strumenti moderni sul lavoro e aiutarli ad adattarsi ai nuovi processi digitali**. Il programma **"Competenze digitali con certificazione ICDL"** offre una **credenziale riconosciuta** che attesta la competenza digitale e rafforza le prospettive di carriera.

Le competenze digitali per persone di età superiore ai 55 anni sono programmi su misura per gli anziani, con corsi di 30 ore su computer, software per ufficio, transazioni online sicure, servizi di eGovernment e altro ancora. Queste competenze **aiutano i partecipanti più anziani a integrare gli strumenti digitali nel loro lavoro, aumentare la produttività, rimanere competitivi e navigare con sicurezza nei servizi digitali quotidiani**.

Sfide specifiche del settore

Il settore manifatturiero e l'automazione delle attività

L'automazione delle attività nel settore manifatturiero apre nuove opportunità, in particolare grazie alla sua capacità di supportare i lavoratori che svolgono attività ripetitive o pericolose. Di fronte alla doppia sfida della crescente carenza di competenze e dell'invecchiamento della forza lavoro, l'automazione e la digitalizzazione sono soluzioni strategiche per il settore manifatturiero. Queste innovazioni sono una leva essenziale per **preservare la salute e promuovere carriere più lunghe e sicure**, sostenendo così meglio l'invecchiamento sul lavoro. Per i dipendenti anziani di oggi, che potrebbero essere più esposti a limitazioni fisiche, ciò li aiuta a continuare a svolgere **un ruolo attivo e apprezzato** in un settore fisicamente

impegnativo.

Ad esempio, **i robot collaborativi** (cobot) possono svolgere compiti faticosi come il sollevamento di carichi pesanti o l'assemblaggio ripetitivo, lavorando a fianco degli operatori e rimanendo facilmente programmabili da chiunque, indipendentemente dall'età.

Inoltre, tecnologie come **la manutenzione predittiva** offrono ai dipendenti la possibilità di monitorare le prestazioni delle macchine a distanza e di intervenire in modo proattivo. Questi approcci pongono maggiore enfasi sulla supervisione strategica piuttosto che sull'intervento fisico e sono ideali per i lavoratori esperti che desiderano passare a compiti meno impegnativi.

Anche l'ascesa della **realtà aumentata e dei dispositivi indossabili** fornisce un supporto pratico. Proiettando istruzioni o diagrammi tecnici direttamente nel campo visivo, questi strumenti riducono il carico cognitivo e migliorano la precisione. Inoltre, facilitano l'assistenza remota, consentendo agli esperti più anziani di guidare i colleghi più giovani senza doversi spostare.

In breve, se introdotti correttamente ai lavoratori e adattati alle loro esigenze, l'automazione e gli strumenti digitali possono aiutare a sostenere meglio i lavoratori anziani e in età avanzata. Ripensando i ruoli, migliorando la sicurezza e promuovendo l'apprendimento continuo, queste tecnologie offrono alle aziende manifatturiere l'opportunità di **preservare preziose competenze, costruendo al contempo un futuro inclusivo e sostenibile**.



© Paul Grogan / Centre for Ageing Better

Precarietà nel lavoro su piattaforma

Il lavoro su piattaforma è molto diffuso nell'economia dell'UE, poiché circa il 6% dei lavoratori (11,5 milioni di persone nell'UE) guadagna parte o la maggior parte del proprio reddito attraverso piattaforme digitali[27] . Si basa su piattaforme online che mettono in contatto lavoratori e clienti per l'esecuzione di servizi o compiti specifici in cambio di un pagamento.

Sebbene il lavoro su piattaforma offra opportunità di **flessibilità, reddito aggiuntivo e accesso all'occupazione**, in particolare per le persone che subiscono discriminazioni nei mercati tradizionali, questi vantaggi sono spesso limitati dalla gestione algoritmica e dalla valutazione del lavoro. Utilizzata per assegnare compiti, monitorare e valutare le prestazioni e il comportamento dei lavoratori, la gestione algoritmica, se utilizzata in modo ideale e accompagnata da adeguate garanzie, potrebbe servire ad **adattare i compiti e gli orari alle competenze e alle caratteristiche dei lavoratori**, il che sarebbe

[27] Lavoro sulle piattaforme digitali: fatti e cifre | Luoghi di lavoro sani - Lavoro sicuro e sano nell'era digitale 2023-2025

particolarmente vantaggioso per i gruppi con esigenze specifiche, come i lavoratori anziani o quelli in fase di recupero da problemi di salute.

Tuttavia, **molti di questi lavori non rientrano nei sistemi tradizionali di protezione sociale e occupazionale**. Le condizioni di lavoro sono spesso precarie, senza una legislazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro, e il lavoro è gestito da algoritmi, il che spesso comporta carichi di lavoro pesanti e insicurezza lavorativa e reddituale, contribuendo alla precarietà, all'instabilità economica, alla discriminazione e alla mancanza di sviluppo professionale. Molte donne svolgono lavori su piattaforme per guadagnare un reddito supplementare e per la flessibilità che esse offrono nel conciliare le responsabilità lavorative e familiari[28] . Ciò comporta rischi di frammentazione della carriera e sfide in termini di sviluppo professionale, **riproducendo le disuguaglianze di genere esistenti**, che alla fine incidono sull'accesso delle donne a un reddito dignitoso e alla protezione sociale, esponendole a un maggiore rischio di povertà alla fine della loro carriera e al momento del pensionamento.

I lavoratori anziani in generale sono tra i gruppi di persone più colpiti dal lavoro su piattaforma, poiché sono generalmente meno preparati/formati ad adattarsi a questi cambiamenti rispetto ad altre fasce d'età e sono spesso oggetto di **pregiudizi nell'assunzione**. Gli stereotipi legati all'età riguardo alla capacità dei lavoratori anziani di adottare le moderne tecnologie sono particolarmente diffusi in queste professioni, anche se il lavoro su piattaforma può essere adatto alle persone anziane, compresi i pensionati che desiderano continuare a lavorare. Quando ciò non avviene, **l'assenza di una legislazione in materia di salute e sicurezza sul lavoro**, **la mancanza** di protezione sociale e le difficili condizioni di lavoro rendono il lavoro su piattaforma complicato per le persone anziane, mentre queste condizioni compromettono l'invecchiamento sano sul lavoro per i giovani.

La direttiva sul lavoro tramite piattaforme[29] , adottata nel 2024, rappresenta un importante passo avanti nella regolamentazione delle condizioni dei lavoratori tramite piattaforme. Riconoscendo alcuni lavoratori tramite piattaforme come

[28] Eurofound - Differenze di genere nella motivazione a impegnarsi nel lavoro su piattaforme
[29] Direttiva (UE) 2024/2831 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 23 ottobre 2024, sul miglioramento delle condizioni di lavoro nel lavoro su piattaforma

dipendenti anziché lavoratori autonomi, la direttiva garantisce **l'accesso a diritti fondamentali quali il salario minimo, la protezione sociale e la contrattazione collettiva**. La direttiva introduce inoltre importanti misure di salvaguardia in materia di gestione algoritmica. Le piattaforme sono ora tenute a **garantire la trasparenza dei loro sistemi automatizzati**, fornendo spiegazioni su come vengono prese le decisioni, quali dati vengono utilizzati e quali criteri vengono applicati. I lavoratori devono essere informati di eventuali modifiche a questi sistemi e sono previste valutazioni periodiche per prevenire risultati discriminatori. **È vietato l'uso di dati personali sensibili nel processo decisionale automatizzato** e ai lavoratori è garantito il diritto all'intervento umano, soprattutto in caso di licenziamento. Queste tutele sono fondamentali per i lavoratori più anziani, che potrebbero essere colpiti in modo sproporzionato da algoritmi che favoriscono i profili più giovani o penalizzano un adattamento più lento ai flussi di lavoro digitali.

Tuttavia, sebbene la direttiva rappresenti un progresso, non affronta pienamente le sfide più ampie dell'equità digitale e dell'inclusione dei lavoratori anziani. Diverse iniziative europee e quadri normativi mirano a promuovere un uso etico degli strumenti digitali, ma spesso non riescono a sostenere un invecchiamento sano sul lavoro. Ad esempio, **raramente includono meccanismi per valutare** in che modo i sistemi digitali influiscono in modo diverso sui lavoratori anziani, né impongono una progettazione sensibile all'età negli strumenti algoritmici. Inoltre, **l'attuazione di questi quadri è disomogenea tra gli Stati membri** e i meccanismi di applicazione rimangono limitati.

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **GERMANIA**

La piattaforma Granny Angels:
Promuovere l'inclusione professionale anziani con piattaforme digitali

La piattaforma Granny Angels è un'iniziativa originale che **mette in contatto famiglie in cerca di assistenza all'infanzia con cittadini anziani che**

desiderano rimanere attivi. L'idea si basa sul **principio dei *Leihomas* o *Leihopas* ("nonni nel cuore")** che aiutano i bambini in compiti occasionali o regolari, come l'assistenza dopo la scuola, accompagnandoli alle attività o semplicemente fornendo una presenza premurosa a casa.

Questo approccio dimostra come una **piattaforma digitale, se ben strutturata e supportata, possa essere una leva per l'inclusione professionale dei lavoratori anziani**. Grazie a un quadro chiaro che include la verifica dei profili, il supporto amministrativo e il networking sicuro, la piattaforma offre agli anziani l'opportunità di continuare a lavorare in condizioni adeguate. Ciò consente loro di generare un reddito e di rimanere socialmente e professionalmente attivi, sfruttando al meglio la loro disponibilità e la loro esperienza di vita.

Questo approccio ha anche una **forte dimensione intergenerazionale**. Mostra come l'economia delle piattaforme possa andare oltre una logica puramente transazionale per diventare uno strumento di coesione sociale. Promuovendo la solidarietà tra le generazioni, **contribuisce ad affrontare le sfide dell'assistenza all'infanzia e consente alle persone anziane di rimanere attive se lo desiderano**.

Sfide specifiche del settore

Il settore delle pulizie e la gestione algoritmica

I sistemi di gestione algoritmica dei lavoratori sono sempre più utilizzati nel settore delle pulizie, in particolare nelle imprese di pulizie profession[30] . Il loro utilizzo mira a creare un'organizzazione più fluida, **una migliore distribuzione dei carichi di lavoro** e una maggiore produttività. In alcuni casi, possono anche contribuire a **migliorare la salute e la sicurezza sul lavoro** anticipando i limiti fisici o adattando la pianificazione dei compiti, il che è vantaggioso per l'invecchiamento sano sul lavoro e per i lavoratori anziani.

[30] Gestione dei lavoratori tramite l'intelligenza artificiale: opportunità e rischi per la sicurezza e la salute sul lavoro | Luoghi di lavoro sani - Lavoro sicuro e sano nell'era digitale 2023-2025

Tuttavia, questi vantaggi nascondono rischi ben noti, già menzionati in precedenza: perdita di autonomia, intensificazione del lavoro, aumento della pressione sulle prestazioni, raccolta massiccia di dati personali e isolamento sociale. Tutti questi fattori possono compromettere la qualità della vita sul lavoro e portare a stress, esaurimento e persino a una perdita di significato. Sono ancora più pronunciati per i lavoratori di età superiore ai 50 anni, che sono sempre più rappresentati in settori a basso salario e fisicamente impegnativi, tra cui quello delle pulizie. Molti lavoratori di età superiore ai 65 anni continuano a svolgere questi lavori, spesso per necessità economica, a causa di un reddito pensionistico inadeguato e di limitate opportunità di lavoro alternative[31] . Spesso esposti a forme di precarietà lavorativa e discriminazione basata sull'età, possono trovarsi ad affrontare un doppio rischio. Da un lato, i sistemi digitali richiedono competenze digitali che non sempre sono padroneggiate dalle persone anziane, aumentando il rischio di esclusione e stigmatizzazione. D'altro canto, l'intensificazione del ritmo di lavoro e la mancanza di pause possono avere effetti particolarmente dannosi sulla loro salute fisica, aumentando la probabilità di incidenti e disturbi muscoloscheletrici. In un settore già caratterizzato da contratti precari, lavoro part-time involontario e scarso riconoscimento sociale, l'introduzione di **una gestione algoritmica scarsamente regolamentata può quindi accentuare l'emarginazione di questi lavoratori** e rendere ancora più difficile per loro rimanere occupati.

Le sfide dell'intelligenza artificiale per una forza lavoro più anziana

L'integrazione dell'intelligenza artificiale nei processi lavorativi va dal reclutamento alla valutazione delle prestazioni. I sistemi di IA utilizzati nella gestione dei lavoratori spesso si basano su grandi set di dati per prendere decisioni. Tuttavia, la qualità e la rappresentatività di questi set di dati sono fondamentali. Quando i dati di addestramento riflettono disuguaglianze storiche

[31] Invecchiamento della forza lavoro | Fondazione europea per il miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro

o mancano di diversità, i sistemi di IA possono replicare e persino **amplificare i pregiudizi esistenti**. Ciò è particolarmente preoccupante nel reclutamento, dove gli strumenti algoritmici possono favorire i candidati più giovani o quelli appartenenti a gruppi maggioritari, emarginando i lavoratori più anziani e le minoranze.

Il pregiudizio legato all'età nell'IA è un problema crescente ma poco studiato. I datori di lavoro spesso presumono che i lavoratori più anziani siano meno adattabili alle nuove tecnologie, il che porta a pratiche di assunzione discriminatorie. Ad esempio, in Europa, i candidati sotto i 35 anni hanno l'86% di probabilità di essere assunti per ruoli che prevedono l'uso di strumenti di IA, rispetto al solo 33% di quelli sopra i 60 anni[32] . I lavoratori più anziani devono inoltre affrontare **ostacoli nella formazione sull'IA**. Solo il 38% dei lavoratori sopra i 45 anni partecipa a corsi di formazione sull'IA, rispetto a oltre il 50% dei lavoratori più giovani[33] .

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **GERMANIA**

"Equità algoritmica società che invecchiano" (AGEAI): Garantire lo sviluppo etico dell'IA

AGEAI è un'iniziativa interdisciplinare supervisionata dal Wissenschaftszentrum Berlin (WZB Berlin Social Science Center), in linea con le preoccupazioni dell'Organizzazione Mondiale della Sanità secondo cui **un'IA non regolamentata può rafforzare l'ageismo e indebolire l'assistenza sanitaria e sociale per gli anziani**. Il suo obiettivo è valutare come l'ageismo si manifesta nei sistemi, nei prodotti e nei servizi di IA, concentrandosi sui settori "ad alto rischio" ai sensi della legge europea sull'IA, come l'occupazione e il reclutamento. AGEAI affronta il problema della distorsione algoritmica per **garantire che l'IA rimanga affidabile,**

[32] Consentire a una forza lavoro intergenerazionale di beneficiare dell'IA - Generazioni
[33] Consentire a una forza lavoro intergenerazionale di beneficiare dell'IA - Generazioni

incentrata sull'uomo ed equa, poiché dati obsoleti o distorti possono escludere i lavoratori anziani dal mondo del lavoro, falsare le valutazioni sanitarie o limitare l'accesso ai servizi digitali.

Attraverso la sensibilizzazione e l'educazione, AGEAI promuove la resilienza, responsabilizzando gli anziani e informando gli sviluppatori di IA e i responsabili politici sui pregiudizi legati all'età. A Berlino e Bruxelles vengono organizzati workshop, hackathon, mostre d'arte ed eventi socio-politici per promuovere il dialogo, sfidare gli stereotipi e produrre raccomandazioni politiche inclusive. Nel maggio 2025, ad esempio, il WZB ha collaborato con AGE **all'evento multistakeholder** **"Harnessing Artificial Intelligence for All Ages: Addressing Ageism**" (Sfruttare l'intelligenza artificiale per tutte le età: affrontare l'ageismo).

Le disuguaglianze digitali sono legate anche al **genere e alla disabilità**. Le donne, in particolare quelle anziane, sono meno propense a utilizzare l'IA sul lavoro. Gli uomini di età compresa tra i 25 e i 34 anni sono quasi due volte più propensi a utilizzare strumenti di IA rispetto alle donne di età compresa tra i 55 e i 64 anni[34] . Questo divario riflette più ampie disuguaglianze strutturali nell'accesso alle competenze e alle opportunità digitali. Le persone con disabilità devono affrontare sfide ancora maggiori. L'accesso più limitato a Internet (64,3% rispetto all'87,9% delle persone senza disabilità[35]) e le piattaforme digitali inaccessibili contribuiscono alla discriminazione indiretta sul posto di lavoro. I sistemi di IA richiedono spesso elevate capacità cognitive, creando barriere per le persone con disabilità intellettive e, per estensione, per alcuni lavoratori anziani.

Esiste un rischio elevato che **l'IA** venga utilizzata **per identificare i dipendenti considerati "meno produttivi"** sulla base di indicatori quantitativi spesso scollegati dalla realtà umana. Questo approccio può portare a decisioni dannose per i lavoratori: sostituzione del personale, aumento della pressione, sorveglianza

[34] #EurofoundLive: In che modo l'IA sta cambiando il mondo del lavoro in Europa?
[35] Alloggio e assistenza tecnologica per l'occupazione - FES

costante... Tutte queste pratiche rischiano di disumanizzare il lavoro, colpire i lavoratori anziani o con disabilità e indebolire i team.

L'IA dovrebbe essere utilizzata per promuovere una visione più inclusiva e attenta al lavoro. Ad esempio, potrebbe essere utilizzata per identificare gli ostacoli alle prestazioni (sovraccarico mentale, strumenti inadeguati, mancanza di formazione) e per proporre soluzioni su misura per ogni individuo. Potrebbe anche promuovere una migliore distribuzione dei compiti, un sostegno personalizzato e il riconoscimento delle qualità uniche di ogni individuo.

L'IA non dovrebbe diventare un semplice strumento di rendimento, ma una leva per migliorare le condizioni di lavoro. Ponendo le persone al centro della sua diffusione, possiamo renderla **un vero motore di progresso sociale.** Ma affinché questa visione diventi realtà, l'IA deve essere adeguatamente regolamentata. Oltre alla necessità di **trasparenza** riguardo ai dati raccolti e al loro utilizzo e all'**equità** degli algoritmi, per evitare pregiudizi e discriminazioni, vi è una forte necessità di **partecipazione** dei dipendenti alle decisioni relative all'IA. **I sistemi di IA incentrati sull'uomo** possono mascherare l'età e altre caratteristiche utilizzate per discriminare nelle assunzioni, riducendo così i pregiudizi. Anche i chatbot e **le tecnologie assistive** hanno il potenziale per aiutare i lavoratori anziani che non dispongono delle competenze digitali necessarie per navigare più facilmente negli ambienti digitali. È essenziale coinvolgere i lavoratori anziani, le persone con disabilità e le loro organizzazioni rappresentative nella progettazione e nell'implementazione degli strumenti di IA per garantire che siano di facile utilizzo.



© David Tett / Centre for Ageing Better

PRATICA ISPIRATRICE DAL **BELGIO**

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE Vlaamse Ouderenraad

Piano nazionale di convergenza l'intelligenza artificiale Diventare una Smart Nation inclusiva nell'ambito

Il piano nazionale di convergenza per **rendere il Belgio una #SmartAINation** definisce nove obiettivi su cui il governo federale, in collaborazione con i suoi partner, intende concentrarsi nei prossimi anni. La sua prima priorità è **"Promuovere** un'IA **affidabile"**, sottolineando che l'IA può sostenere i diritti umani, la democrazia e lo Stato di diritto se sviluppata in modo etico e responsabile, **guidata dai principi di trasparenza, non discriminazione, diversità, governance dei dati, protezione della privacy, benessere sociale e ambientale e solidità tecnica**.

Affrontare **il problema della distorsione algoritmica è fondamentale**: i set di dati devono essere rappresentativi delle donne, delle minoranze etnoculturali, degli anziani e di altri gruppi per evitare discriminazioni e rafforzare la fiducia. Ciò include **la prevenzione della discriminazione basata sull'età in settori quali le opportunità di lavoro**, garantendo che i lavoratori anziani siano considerati in modo equo per i posti di lavoro e l'avanzamento di carriera. Il piano sottolinea inoltre l'importanza di **ridurre il divario digitale**, che colpisce in modo sproporzionato i gruppi a basso reddito, gli anziani e le persone con disabilità, influenzando di conseguenza le loro prospettive di lavoro.

Sfide specifiche del settore

Invecchiamento nel settore sanitario: integrazione etica dell'intelligenza artificiale

La digitalizzazione dell'assistenza sanitaria sta trasformando il modo in cui l'assistenza viene fornita, gestita e vissuta, portando sia opportunità che sfide, in particolare per le popolazioni che invecchiano e i professionisti più anziani. Tecnologie come l'intelligenza artificiale, la telemedicina e le cartelle cliniche digitali vengono sempre più integrate nei sistemi sanitari, offrendo il **potenziale per migliorare l'efficienza, la qualità dell'assistenza e le condizioni di lavoro**. Tuttavia, senza un attento monitoraggio e strategie inclusive, queste innovazioni rischiano di rafforzare le disuguaglianze esistenti, compresa la discriminazione basata sull'età.

La pandemia di COVID-19 ha accelerato l'adozione dell'IA nell'assistenza sanitaria, spinta da esigenze urgenti e dalla disponibilità di grandi set di dati. **L'IA ora automatizza fino al 30% delle attività amministrative**, consentendo agli operatori sanitari di concentrarsi maggiormente sulla cura dei pazienti[36] . Questo sviluppo può migliorare la soddisfazione sul lavoro e ridurre il burnout, in particolare in ambienti ad alta pressione.

[36] Intelligenza artificiale e personale sanitario - OCSE

Inoltre, una meta-analisi di 16 studi prospettici di coorte sostiene l'idea che esista una relazione dose-effetto positiva tra il lavoro notturno e la morbilità del cancro al seno[37] , dimostrando l'impatto del lavoro sulla salute e sull'invecchiamento sano dei lavoratori. Per gli infermieri e gli altri operatori sanitari, particolarmente inclini a lavorare di notte, questo riconoscimento può aprire la strada a una migliore protezione e compensazione. In questo contesto, i sistemi di gestione algoritmica potrebbero essere uno strumento potente per sostenere la **salute, la sicurezza e quindi l'invecchiamento sano dei lavoratori**. Ridistribuendo in modo intelligente i turni notturni e monitorando l'esposizione cumulativa, la pianificazione degli orari basata sull'intelligenza artificiale potrebbe aiutare a mantenere limiti di sicurezza per il lavoro notturno, riducendo così i rischi per la salute e garantendo al contempo la continuità dell'assistenza. Questi sistemi possono anche tenere conto dei profili sanitari individuali e delle esigenze di recupero, offrendo una pianificazione dei turni più umana e adattabile che bilancia le esigenze operative e il benessere dei lavoratori. Tuttavia, per essere efficaci ed equi, questi strumenti devono essere trasparenti, inclusivi e progettati in consultazione con il personale sanitario.

L'Organizzazione Mondiale della Sanità ha espresso preoccupazione per il fatto che le tecnologie di IA non regolamentate potrebbero perpetuare **pregiudizi legati all'età**, a scapito sia degli operatori sanitari che dei pazienti[38] . Molti operatori sanitari riferiscono di provare ansia nei confronti dei cambiamenti tecnologici, paura di diventare obsoleti e accesso limitato alla formazione. **La mancanza di alfabetizzazione digitale e sanitaria** è un ostacolo importante all'adozione degli strumenti di IA. È essenziale aumentare la formazione per preparare i medici e gli altri professionisti a utilizzare efficacemente l'IA. Ciò include non solo le competenze tecniche, ma **anche la comprensione delle implicazioni etiche e legali dell'IA nella pratica clinica**, al fine di coinvolgere maggiormente il personale sanitario in ogni fase dello sviluppo dell'IA, dalla progettazione alla diffusione, per

[37] Il lavoro notturno aumenta la morbilità del cancro al seno e la mortalità per tutte le cause: una meta-analisi di 16 studi prospettici di coorte
[38] Discriminazione basata sull'età nell'intelligenza artificiale per la salute - OMS

garantire che le tecnologie soddisfino le esigenze reali e **integrino le competenze umane** anziché sostituirle.



© Centre for Ageing Better

PRATICHE ISPIRATRICI DAI **PAESI BASSI**

raccolte in collaborazione con AGE Member Women's Network Netherlands

Informazioni Older

"Competenze digitali nell'assistenza sanitaria e : Sostenere i dipendenti vulnerabili

Guidata dall'ONG Mediawijs, questa iniziativa affronta **il divario diffuso nelle competenze digitali tra i dipendenti delle organizzazioni di assistenza e welfare**, promuovendo al contempo politiche che favoriscono l'inclusione digitale e l'alfabetizzazione mediatica in questi settori. Si concentra sulle organizzazioni e sul personale che sostengono le popolazioni vulnerabili, compresi gli anziani, fornendo ai dipendenti le competenze necessarie per affrontare la trasformazione digitale e fornire servizi di alta qualità a tutti.

Tre obiettivi sono al centro di questo progetto:

- Informare i settori dell'assistenza sanitaria e sociale sull'importanza delle competenze digitali tra i dipendenti attraverso **una pagina web ricca di informazioni e strumenti**.
- Fornire indicazioni su come integrare l'inclusione digitale e l'alfabetizzazione mediatica nelle politiche dell'organizzazione. Questo coaching si basa sullo strumento politico **"Inclusione digitale e alfabetizzazione mediatica nei servizi di assistenza sociale**".
- Formare i dipendenti che desiderano diventare **assistenti digitali** e rafforzare le competenze digitali dei loro colleghi.

Sfide digitali sistemiche che devono affrontare i lavoratori anziani

Lacune nel sostegno all'inclusione digitale sul posto di lavoro

In ogni settore, i lavoratori anziani devono affrontare sfide crescenti a causa della rapida digitalizzazione degli ambienti di lavoro. Queste sfide non sono limitate a un solo settore, processo digitale o professione. Sono sistemiche e richiedono risposte coordinate sia a livello di posto di lavoro che a livello politico.

I datori di lavoro hanno un ruolo chiave da svolgere nella riduzione delle disuguaglianze digitali, ma molti non sono consapevoli delle loro responsabilità o non dispongono delle risorse necessarie per intraprendere azioni efficaci. Una

delle questioni più urgenti è **la mancanza di consapevolezza e preparazione tra i datori di lavoro**. La grande maggioranza di essi (81%) non dispone di politiche volte a fornire tecnologie assistive e il 75% non è a conoscenza del fatto che i propri dipendenti utilizzino già tali strumenti[39] . Senza politiche chiare e un impegno proattivo da parte delle loro aziende, i lavoratori anziani rischiano di rimanere indietro e di avere difficoltà ad adattarsi ai processi digitali e a mantenere la loro produttività.

Sebbene esistano strumenti e quadri di riferimento, tra cui la **direttiva sulle condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili (UE 2019/1152)[40]** a livello dell'UE, spesso questi da soli non sono sufficienti. La direttiva impone che i lavoratori siano informati sugli aspetti fondamentali del loro lavoro, compreso il processo decisionale algoritmico. In Italia, la normativa nazionale che recepisce la direttiva obbliga i datori di lavoro a comunicare l'uso di sistemi di gestione algoritmica e i dati su cui si basano, promuovendo la trasparenza e la responsabilità. A integrazione della legislazione vincolante, **l'accordo quadro sulla digitalizzazione[41]** , approvato dalle parti sociali intersettoriali, fornisce orientamenti sulla trasformazione digitale collaborativa. Esso sottolinea l'importanza delle competenze digitali, il diritto alla disconnessione e il principio del "controllo umano" nei sistemi di intelligenza artificiale. Chiede inoltre norme chiare in materia di trattamento e monitoraggio dei dati per proteggere la dignità umana. Sebbene non sia giuridicamente vincolante, l'accordo riflette l'impegno comune a garantire che la digitalizzazione vada a beneficio di tutti i lavoratori e non aggravi le disuguaglianze esistenti.

Nonostante l'esistenza di questi strumenti a sostegno delle imprese per diventare più inclusive, **gli ostacoli pratici e finanziari rimangono significativi**. Solo un quarto dei datori di lavoro ricorre ai programmi di sostegno esistenti e molti ritengono che l'assistenza finanziaria sia insufficiente[42] . I dispositivi di assistenza

[39] Alloggi e assistenza tecnologica per l'occupazione - EDF
[40] Direttiva (UE) 2019/1152 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 20 giugno 2019, relativa a condizioni di lavoro trasparenti e prevedibili nell'Unione europea
[41] Accordo quadro sulla digitalizzazione | Sicurezza e salute sul lavoro EU-OSHA
[42] Adeguamenti e assistenza tecnologica per l'occupazione - FSE

possono infatti essere costosi e i sussidi pubblici sono spesso sottoutilizzati a causa delle procedure complesse e della scarsa consapevolezza.

Anche **la cultura organizzativa** svolge un ruolo decisivo nel plasmare l'inclusione digitale. Senza promuovere una cultura di **empatia, collaborazione e apertura al feedback**, i luoghi di lavoro diventeranno o rimarranno ambienti in cui i lavoratori più anziani si sentono insicuri e non supportati nel chiedere aiuto con gli strumenti digitali o nell'impegnarsi in un apprendimento continuo. **La mancanza di linee guida chiare** sull'uso degli strumenti digitali all'interno dell'azienda può avere conseguenze negative. I dipendenti li utilizzano secondo le proprie pratiche, senza un quadro definito, il che può danneggiare l'organizzazione stessa o ostacolare lo sviluppo delle loro competenze.

La privacy dovrebbe inoltre essere al centro della cultura dell'organizzazione per sostenere meglio i programmi di formazione, l'adozione di strumenti digitali e le politiche di monitoraggio sul posto di lavoro in modo da proteggere i dati personali e consentire ai lavoratori più anziani di partecipare con fiducia ai processi digitalizzati. È fondamentale garantire il rispetto della privacy nell'adozione di un altro strumento essenziale ma spesso mancante **per monitorare l'inclusione digitale,** come sondaggi regolari tra il personale, il monitoraggio dell'adozione delle tecnologie assistive e la misurazione della partecipazione alla formazione sulle competenze digitali. Questi indicatori possono aiutare a identificare le lacune, guidare interventi mirati e garantire che i lavoratori anziani non vengano lasciati indietro nella transizione digitale.

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **SPAGNA**

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri di AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Piano strategico dell'Agenzia spagnola per la protezione dei dati (2025-2030): innovazione responsabile e difesa della dignità nell'era digitale

La missione dell'Agenzia spagnola per la protezione dei *dati* (*Agencia Española de Protección de Datos,* AEPD) è quella di salvaguardare il diritto fondamentale alla protezione dei dati personali, con particolare attenzione ai gruppi in situazione di vulnerabilità nel mercato del lavoro, come gli anziani. Concentrandosi **sulla privacy by design e by default come principio guida per l'innovazione digitale**, aiuta i datori di lavoro ad implementare **strumenti digitali e sistemi di intelligenza artificiale che rispettino la dignità e i diritti dei lavoratori anziani**, riducendo il rischio di discriminazione o di monitoraggio indebito.

Nell'ambito del suo **piano strategico 2025-2030**, l'agenzia svilupperà una strategia di intervento trasversale per proteggere i gruppi di persone in situazione di vulnerabilità nell'ambiente digitale, con particolare attenzione ai rischi legati all'IA. Ciò include la creazione di materiali adattati, l'aggiornamento di guide pratiche e la creazione di partnership con università, organizzazioni specializzate e il terzo settore. Il piano mira inoltre a rafforzare la collaborazione con i professionisti per **promuovere la conformità normativa e favorire una cultura della privacy** in ambito professionale ed economico.



© David Tett / Centre for Ageing Better

Impatto psicosociale della digitalizzazione

La trasformazione digitale ha anche introdotto tutta una serie di sfide psicologiche e di salute mentale che riguardano i lavoratori di tutti i settori e di tutte le età. I lavoratori più anziani affrontano rischi psicosociali significativi per ragioni molto specifiche che richiedono un'attenzione urgente da parte dei datori di lavoro, dei responsabili politici e degli esperti di salute sul lavoro.

L'ascesa della gestione algoritmica e dell'intelligenza artificiale può portare a un aumento **dello stress, dell'ansia e della paura di perdere il lavoro**. I lavoratori spesso si sentono ridotti a semplici dati, senza capire veramente come vengono prese le decisioni o come contestarle. Questa mancanza di trasparenza mina la fiducia e contribuisce a un senso di impotenza, che può essere particolarmente pronunciato tra i dipendenti più anziani che potrebbero già sentirsi vulnerabili negli ambienti digitali.

L'intensificazione del lavoro è un'altra questione importante menzionata. Gli strumenti digitali spesso aumentano il ritmo e il volume delle attività, portando a un sovraccarico cognitivo e al burnout. Sebbene l'automazione possa ridurre la

fatica fisica, spesso porta a una diminuzione dell'autonomia e a una maggiore standardizzazione, che possono minare la soddisfazione sul lavoro. Uno studio condotto in Svezia ha rilevato che la soddisfazione dei lavoratori nei confronti dei cambiamenti tecnologici era distribuita in modo diseguale, con i giovani, le persone più istruite e con maggiori competenze digitali che riportavano esperienze più positive rispetto ai lavoratori più anziani[43] . I dipendenti più anziani possono avere difficoltà ad adattarsi al ritmo del cambiamento e temere di diventare obsoleti, il che può portare a resistenza, frustrazione e disagio psicologico.

La sostituzione dei manager umani con algoritmi e l'aumento del lavoro a distanza possono **erodere le relazioni interpersonali e la solidarietà**. Per i lavoratori più anziani, abituati all'interazione faccia a faccia e al mentoring, questo cambiamento può portare a sentimenti di isolamento e perdita di significato. Questa mancanza di dialogo aggrava i rischi psicosociali e compromette l'integrazione sicura delle nuove tecnologie.

Queste sfide sono aggravate da atteggiamenti sociali e culture aziendali che **non riconoscono il valore e le esigenze specifiche dei lavoratori più anziani**. Persistono stereotipi secondo cui i lavoratori più anziani sono resistenti al cambiamento o meno capaci di utilizzare la tecnologia. Ciò influenza le decisioni di assunzione e le dinamiche sul posto di lavoro. Questi preconcetti possono portare a trattare i dipendenti più anziani come "casi speciali", il che favorisce un senso di isolamento o infantilizzazione, danneggiando ulteriormente il benessere mentale.

PRATICA ISPIRATRICE DAL **PORTOGALLO**

Informazioni raccolte in collaborazione con l'Associazione dei pensionati e dei pensionati membri dell'AGE

[43] Webinar EIWO 11: Lavoratori anziani e cambiamento tecnologico: sfide e opportunità

L'impatto della transizione digitale sulla salute psicologica e sul benessere (2024): raccomandazioni per datori di lavoro e dipendenti

L'Ordine degli Psicologi Portoghesi (*Ordem dos Psicólogos Portugueses*, OPP) ha elaborato una serie di raccomandazioni su come gestire la transizione digitale in modo da favorire il benessere, lo sviluppo delle competenze e la produttività sul posto di lavoro. Il documento **sottolinea** l'importanza di **un approccio alla digitalizzazione incentrato sulle persone**, sottolineando l'importanza di una leadership empatica, della sicurezza psicologica e di pratiche di lavoro flessibili, compresi i modelli di lavoro ibridi.

Il rapporto evidenzia che **il divario digitale rafforza le disuguaglianze esistenti e colpisce in modo sproporzionato alcuni gruppi, tra cui gli anziani**. I lavoratori con competenze digitali inferiori sono esposti a maggiori rischi di precarietà lavorativa e opportunità di carriera limitate, che possono causare stress mentale. **È** quindi **necessario un sostegno mirato ai lavoratori anziani** per garantire che siano dotati di competenze digitali, protetti dall'esclusione e sostenuti nel mantenimento sia delle loro opportunità professionali che del loro benessere psicologico. I lavoratori sono inoltre incoraggiati a **stabilire confini chiari tra lavoro e vita privata** e a cercare sostegno quando necessario per gestire lo stress.

Sfide specifiche del settore

La salute mentale dei lavoratori anziani in un settore edile digitalizzato

Il settore dell'edilizia è uno dei più impegnativi dal punto di vista fisico e mentale in Europa. Caratterizzato da carichi di lavoro elevati, scadenze strette e rischi di incidenti elevati, questo settore è anche caratterizzato da una cultura che spesso minimizza le preoccupazioni relative alla salute mentale[44] .

[44] Salute mentale nel settore edile - Ufficio delle pubblicazioni dell'UE

I lavoratori anziani nel settore dell'edilizia sono esposti a rischi psicosociali specifici. I cambiamenti fisiologici legati all'età possono aumentare la vulnerabilità agli infortuni sul lavoro, mentre le attività ripetitive o monotone possono portare a disimpegno e stress. Inoltre, i lavoratori anziani sono più esposti al rischio di stress legato al clima, come il caldo o il freddo estremi, che possono scatenare ansia e depressione.

Come descritto in precedenza, la digitalizzazione comporta sfide a livello settoriale che sono molto evidenti nel settore delle costruzioni, quali **l'intensificazione del lavoro, la perdita di autonomia, l'aumento della sorveglianza e i timori legati all'automazione.** Per i lavoratori più anziani, in particolare, ciò può amplificare **lo stress, l'obsolescenza delle competenze e il senso di isolamento.**

Tuttavia, la digitalizzazione potrebbe anche offrire opportunità promettenti per sostenere i lavoratori anziani e migliorare la loro salute mentale. L'integrazione dell'intelligenza artificiale e dell'automazione nei processi di costruzione può **ridurre** significativamente **l'affaticamento fisico e l'esposizione ad ambienti pericolosi**. Ad esempio, i sistemi basati sull'intelligenza artificiale possono automatizzare macchinari pesanti come gli escavatori, rilevare ostacoli e garantire la sicurezza dei lavoratori[45] . Strumenti di monitoraggio intelligenti, come quelli progettati per prevenire la sindrome da vibrazioni mano-braccio (HAVS), aiutano **a preservare la capacità dei lavoratori di svolgere compiti di precisione**, prolungando così la loro carriera e migliorando la loro qualità di vita[46] e la loro salute mentale.

I sistemi di gestione dei lavoratori basati sull'intelligenza artificiale possono anche **adattare i carichi di lavoro e gli orari alle capacità individuali,** il che è particolarmente vantaggioso per i lavoratori più anziani o per coloro che si stanno riprendendo da problemi di salute. Allineando le attività ai punti di

[45] Equilibrio tra innovazione e sicurezza nell'automazione delle attività: approfondimenti da casi di studio | Luoghi di lavoro sani - Lavoro sicuro e sano nell'era digitale 2023-2025
[46] Prevenzione della sindrome da vibrazioni mano-braccio (HAVS): sistemi digitali intelligenti per migliorare la sicurezza e la salute dei lavoratori | Luoghi di lavoro sani - Lavoro sicuro e sano nell'era digitale 2023-2025

forza e ai limiti individuali, questi sistemi promuovono il benessere e l'accessibilità.

Il divario digitale e la mancanza di competenze digitali

Con l'integrazione degli strumenti digitali nei processi lavorativi, **la mancanza di competenze e di accesso agli strumenti digitali** sta diventando un ostacolo importante all'inclusione e alle pari opportunità. Le persone anziane sono particolarmente vulnerabili a questo rischio. Solo l'8% delle persone di età compresa tra i 65 e i 74 anni possiede competenze digitali superiori al livello base[47] , il che può limitare notevolmente le opportunità di rimanere o tornare sul mercato del lavoro dopo l'età pensionabile. Ancora meno donne anziane utilizzano i servizi online, il che limita le loro opportunità di rimanere o tornare sul mercato del lavoro[48] . **La mancanza di formazione continua** aggrava questa situazione. Nell'Unione europea, le persone di età compresa tra i 55 e i 65 anni hanno un accesso alla formazione molto più limitato rispetto ai giovani, anche se l'esperienza dimostra che, con il giusto sostegno, i lavoratori anziani possono recuperare il ritardo[49] .

In questo contesto di digitalizzazione accelerata, i lavoratori anziani rischiano di essere esclusi sia dai servizi essenziali che dalle opportunità professionali. Colmare questo divario richiede la lotta agli stereotipi, il rafforzamento della formazione mirata e l'adeguamento degli ambienti di lavoro. L'Unione europea ha avviato diverse iniziative, tra **cui l'Unione delle competenze**[50] , uno dei cui obiettivi è garantire l'acquisizione di competenze digitali durante tutto l'arco della vita, attraverso **il Patto per le competenze e le accademie europee**. **L'AI Act**[51] introduce anche l'obbligo di sensibilizzare l'opinione pubblica sull'IA, che dovrà tenere conto delle esigenze specifiche dei lavoratori anziani e delle persone con disabilità.

---

[47] Documento programmatico AGE - Invecchiare in un mondo digitale
[48] Il complesso aspetto di genere dell'esclusione digitale nella terza età - AGE Platform Europe
[49] Attenzione al divario di competenze: i lavoratori anziani restano indietro nella formazione | Euronews
[50] Unione delle competenze - Commissione europea
[51] Regolamento (UE) 2024/1689 del Parlamento europeo e del Consiglio, del 13 giugno 2024, che stabilisce norme armonizzate in materia di intelligenza artificiale



© David Tett / Centre for Ageing Better

Ma il divario digitale non riguarda solo le competenze. Riguarda anche **l'accessibilità**. I lavoratori anziani che vivono in zone rurali con scarsa copertura Internet e attrezzature limitate potrebbero avere difficoltà a utilizzare gli strumenti o ad adattarsi ai processi digitali. Potrebbero anche avere difficoltà a **permettersi gli abbonamenti o le attrezzature necessarie**. Ad oggi non esiste una legislazione europea vincolante che garantisca il rimborso delle spese di telelavoro, il che rafforza le disuguaglianze. Sebbene l'UE miri all'accesso universale ai servizi pubblici online e all'identità digitale[52] , tali ambizioni non possono essere realizzate senza un'accessibilità completa, economica e inclusiva. In caso contrario, la digitalizzazione rischia di esacerbare l'emarginazione dei lavoratori anziani invece di offrire loro nuove opportunità.

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **GRECIA**

Informazioni fornite dal membro AGE 50+ Hellas

Piano di empowerment digitale per gli anziani e le persone con disabilità:

[52] Il decennio digitale dell'Europa: obiettivi per il 2030 | Commissione europea

Sviluppo delle competenze digitali attraverso hub dedicati

Nel 2025, il governo greco ha annunciato **un'iniziativa pilota da 6,8 milioni di euro per fornire competenze digitali a 3.600 persone di età superiore ai 65 anni** e 2.800 persone con disabilità, sostenendo gli anziani che desiderano rimanere o tornare nel mondo del lavoro. Il programma fa parte del piano nazionale di ripresa e resilienza "Grecia 2.0", finanziato dal dispositivo per la ripresa e la resilienza (RRF) dell'UE. Il suo obiettivo è quello di **familiarizzare i cittadini anziani e le persone con disabilità con le nuove tecnologie**, contribuendo a ridurre l'esclusione digitale e a promuovere la vita indipendente. Le misure di sostegno previste comprendono la formazione all'alfabetizzazione digitale, il sostegno psicologico e la consulenza per affrontare la tecnofobia e migliorare la partecipazione sociale.

L'attuazione dovrebbe avvenire attraverso **120 centri di alfabetizzazione digitale nei comuni per gli anziani** e 80 centri all'interno di organizzazioni che assistono le persone con disabilità. I partecipanti selezionati frequenteranno corsi in presenza della durata di 70 ore per gli anziani e di 80 ore per le persone con disabilità. Una volta completati i corsi, il materiale didattico sarà reso disponibile online come risorsa di e-learning, garantendo un più ampio accesso al pubblico.

Una transizione digitale pensata per una forza lavoro che invecchia

Strumenti digitali progettati per migliorare la salute e la sicurezza sul lavoro
lavoro

Con l'invecchiamento della popolazione e della forza lavoro, la transizione digitale offre vantaggi significativi per un migliore invecchiamento sul lavoro e per i lavoratori anziani. Come visto in precedenza, **l'automazione delle mansioni** può alleviare lo sforzo fisico, migliorare il benessere mentale e favorire l'inclusione, aiutando i lavoratori anziani a rimanere attivi più a lungo.

Oltre all'automazione delle attività, altri strumenti digitali progettati per migliorare la salute e la sicurezza sul lavoro si stanno sviluppando rapidamente e trovano applicazione in molti settori. Il loro scopo principale è **quello di monitorare, allertare, assistere e formare i lavoratori**, piuttosto che sostituire le funzioni umane. I dispositivi di protezione individuale intelligenti e i dispositivi indossabili sono esempi lampanti di questa evoluzione. Questi sistemi, dotati di sensori e software, consentono il monitoraggio in tempo reale dell'esposizione dei dipendenti a vari pericoli[53] come gas, tossine, rumore, temperature estreme o vibrazioni alle mani e alle braccia. Gli orologi o le solette intelligenti possono monitorare la postura, la frequenza cardiaca, la pressione sanguigna, le cadute o la perdita della posizione eretta e inviare avvisi acustici o vibrazioni per prevenire gli incidenti[54] . Alcune tecnologie più avanzate incorporano **avvisi di prossimità** per i veicoli, creano zone di esclusione, tracciano i lavoratori isolati e valutano i livelli di movimento e attività per ridurre i rischi[55] .

Altri dispositivi, come i droni o i sistemi di sorveglianza fissi e mobili, possono **monitorare le aree pericolose** in ambienti come quelli edili, limitando

[53] Digitalizzazione e benessere dei lavoratori: l'impatto delle tecnologie digitali sui rischi psicosociali legati al lavoro - OSHA
[54] Sistemi digitali intelligenti per una maggiore sicurezza e salute sul lavoro
[55] Prevenzione della sindrome da vibrazioni mano-braccio (HAVS): sistemi digitali intelligenti per migliorare la sicurezza e la salute dei lavoratori | Luoghi di lavoro sani - Lavoro sicuro e sano nell'era digitale 2023-2025

l'esposizione diretta dei lavoratori a potenziali pericoli[56] . Queste tecnologie possono anche essere dotate di intelligenza artificiale per ispezionare i luoghi di lavoro o rilevare anomalie, migliorando ulteriormente la prevenzione degli incidenti. I software di monitoraggio e le applicazioni digitali completano questi dispositivi fornendo dati accurati sulle condizioni di lavoro, consentendo l'identificazione e la valutazione dei rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro . Alcune applicazioni incoraggiano anche i lavoratori ad adottare comportamenti più sicuri e salutari, facilitando al contempo la risposta alle emergenze.

Infine, **la realtà virtuale e la realtà aumentata** svolgono un ruolo cruciale nella formazione in materia di sicurezza e protezione sul lavoro. Offrono ai dipendenti l'opportunità di esercitarsi in ambienti simulati sicuri, promuovendo l'apprendimento di procedure sicure e la preparazione a situazioni critiche.

Questi strumenti digitali hanno benefici diretti per l'invecchiamento sano della forza lavoro, riducendo l'affaticamento fisico, gli incidenti e l'esposizione prolungata a condizioni pericolose, contribuendo a preservare la salute e l'indipendenza a lungo termine dei lavoratori. Per i lavoratori anziani che desiderano continuare a lavorare, queste tecnologie offrono **un ulteriore supporto**, consentendo loro di rimanere attivi e produttivi più a lungo, riducendo al minimo i rischi legati all'età e promuovendo un'esperienza lavorativa sicura, adeguata e inclusiva. Queste misure hanno il potenziale di creare ambienti di lavoro più sicuri, più preventivi e più sostenibili, mettendo la tecnologia al servizio della salute, della sicurezza e del benessere di tutti i lavoratori. Tuttavia, sono necessari sforzi mirati per integrare queste innovazioni in **pratiche di lavoro rispettose dell'età** che rispettino **la privacy dei lavoratori** e li mettano al centro del processo decisionale.

PRATICHE ISPIRATRICI DALLA **CAMPAGNA 2023-2025 DELL'EU-OSHA**

[56] Sistemi digitali intelligenti per una maggiore sicurezza e salute sul lavoro

Amarsul: all'avanguardia nella sicurezza dei lavoratori con il monitoraggio digitale

Amarsul, un'azienda portoghese di gestione dei rifiuti urbani, ha introdotto un **sistema di monitoraggio digitale per migliorare la sicurezza in ambienti ad alto rischio**. L'iniziativa combina dispositivi indossabili e controlli automatizzati dei nastri trasportatori per prevenire gli incidenti e fornire rapide risposte di emergenza. Sviluppato per condizioni in cui i dipendenti lavorano spesso da soli o in strutture rumorose, **garantisce il rilevamento rapido degli incidenti e l'intervento immediato**.

Il sistema ha ridotto la gravità degli incidenti, migliorato la comunicazione tra i team e il personale di sicurezza e **ridotto le assenze per malattia di 230 giorni**. I lavoratori beneficiano di una connessione digitale costante con i team di supporto, che aumenta la fiducia e il benessere mentale. **Il coinvolgimento attivo dei dipendenti nei test, nella formazione e nel feedback** ha reso il sistema efficace e ampiamente accettato. **La sua efficacia in termini di costi e la sua adattabilità** consentono di applicarlo ad altri settori in cui il lavoro isolato o pericoloso è comune, sottolineando il ruolo della tecnologia nella salvaguardia dei lavoratori.

La pratica è stata sottolineata **dall'Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro (EU-OSHA) nell'ambito della sua campagna europea 2023-2025 per la salute sul lavoro (HWC)**, di cui AGE Platform Europe è partner. Altri casi di studio interessanti sono disponibili **nell'allegato al presente Barometro**.

Sostenere l'apprendimento permanente con strumenti digitali

La transizione digitale può essere vantaggiosa per i lavoratori solo se questi ultimi vengono formati all'uso degli strumenti digitali e acquisiscono competenze digitali. Ciò vale in particolare per i lavoratori più anziani, che spesso hanno un

accesso limitato alla formazione a causa della persistente discriminazione legata all'età, ancora di più quando si tratta di formazione digitale. Tuttavia, ciò vale anche per i giovani, che dovranno affrontare cambiamenti tecnologici e digitali nel corso della loro carriera e che necessitano quindi di una formazione continua e permanente. La ricerca mostra che mentre il 61% dei lavoratori ritiene di aver bisogno di nuove competenze per adattarsi solo all'IA, solo il 15% sta attualmente ricevendo una formazione adeguata[57] . Vi è quindi un urgente bisogno di **programmi di apprendimento accessibili e su misura per le esigenze dei lavoratori**.

Gli strumenti di valutazione delle competenze digitali svolgono un ruolo chiave nella trasformazione delle pratiche di formazione professionale. Consentono di identificare con precisione le lacune nelle competenze dei dipendenti, siano esse tecniche, digitali o trasversali. Attraverso diagnosi personalizzate, questi strumenti guidano i lavoratori verso percorsi formativi su misura per le loro effettive esigenze e l'evoluzione del loro lavoro. Questo tipo di soluzione è particolarmente vantaggiosa per i lavoratori più anziani, che spesso hanno meno familiarità con la tecnologia, hanno un accesso limitato alla formazione continua o devono affrontare stereotipi legati all'età. Identificando le competenze digitali mancanti e offrendo una formazione mirata, questi strumenti contribuiscono a rafforzare la loro occupabilità, facilitano il loro adattamento agli ambienti digitali e prolungano la loro partecipazione attiva al mercato del lavoro.

Allo stesso modo, **l'analisi dell'apprendimento** integra questo approccio fornendo ai responsabili delle risorse umane e ai formatori dati accurati sui comportamenti di apprendimento, sui progressi compiuti e sulle difficoltà incontrate. Analizzando queste informazioni, è possibile adeguare i contenuti, personalizzare i percorsi di apprendimento e anticipare le esigenze formative. Ciò consente di identificare rapidamente le lacune specifiche, in particolare nelle competenze digitali, e di offrire soluzioni mirate.

Infine, **gli assistenti virtuali e i chatbot educativi** possono integrare una formazione adeguata, offrendo un supporto personalizzato accessibile in qualsiasi

[57] #EurofoundLive: In che modo l'IA sta cambiando il mondo del lavoro in Europa?

momento e direttamente integrato negli ambienti di lavoro o di formazione. Consentono ai dipendenti di porre domande, ricevere spiegazioni immediate ed essere indirizzati verso risorse su misura per il loro livello e i loro obiettivi. Per i lavoratori più anziani, questi strumenti sono un aiuto prezioso: riducono le barriere all'uso della tecnologia, promuovono l'autonomia nell'apprendimento e consentono loro di progredire al proprio ritmo, senza pressioni.

A condizione che questi strumenti siano **utilizzati in modo efficace dai datori di lavoro**, essi apportano benefici sia all'azienda che ai lavoratori di tutte le età, consentendo una gestione proattiva dei talenti, un migliore adattamento ai cambiamenti tecnologici e un miglioramento complessivo delle prestazioni. Integrando queste misure nelle loro politiche HR, le aziende possono non solo migliorare le prestazioni complessive, ma anche promuovere una cultura dell'apprendimento inclusiva in cui ogni dipendente, indipendentemente dall'età o dal livello di competenza, possa crescere e imparare durante tutta la sua carriera. Sono essenziali strategie mirate per l'aggiornamento e il rinnovamento delle competenze.

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **ROMANIA**

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE

Federația Națională Omenia a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România

Strategia nazionale per l'istruzione continua degli adulti (2024-2030): sostenere l'apprendimento permanente per la transizione digitale e verde

Questa strategia mira a **promuovere una cultura dell'apprendimento permanente accessibile a tutti, indipendentemente dall'età, dalla**

cultura o dal background. Fornisce un quadro nazionale per sostenere gli adulti nel loro sviluppo personale e sociale, garantendo al contempo la loro integrazione duratura nel mercato del lavoro. Un obiettivo fondamentale è **lo sviluppo di competenze essenziali e trasversali, comprese le competenze digitali e verdi**, che sono vitali in un'era caratterizzata da rapidi cambiamenti tecnologici e dal passaggio globale verso pratiche più ecologiche.

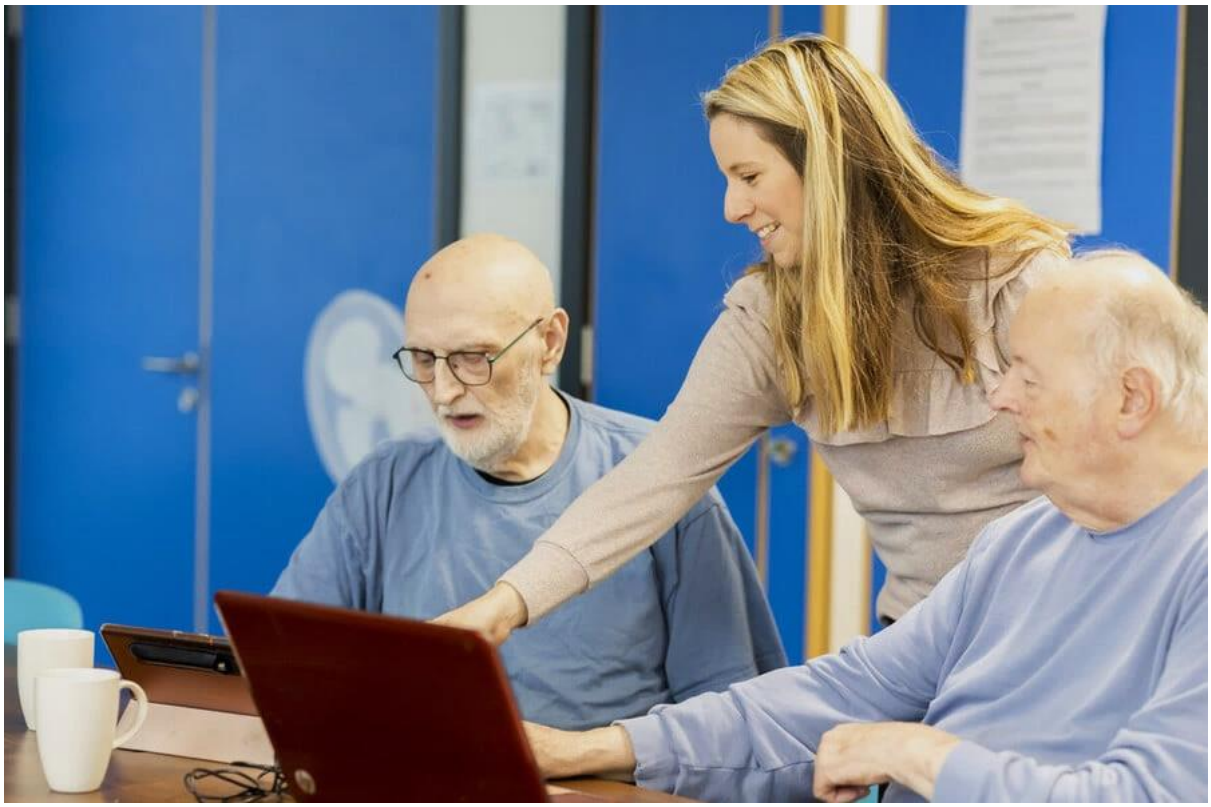
L'attuazione dovrebbe portare a diversi miglioramenti: rafforzamento del quadro normativo nazionale, miglioramento della raccolta di dati sull'istruzione degli adulti e ampliamento dell'accesso alle opportunità di apprendimento attraverso **un maggior numero di centri comunitari di apprendimento permanente** e una migliore promozione dei programmi esistenti. La strategia pone inoltre l'accento sul miglioramento della valutazione delle competenze e del riconoscimento dell'apprendimento precedente, sia formale che informale, aumentando il numero di **centri di valutazione dedicati**.

La digitalizzazione come catalizzatore della collaborazione intergenerazionale
tra generazioni

La transizione digitale sta anche ridefinendo il modo in cui le generazioni interagiscono e imparano le une dalle altre. In un momento in cui l'intelligenza artificiale e le tecnologie intelligenti stanno diventando fondamentali per le operazioni sul posto di lavoro, promuovere la collaborazione intergenerazionale è essenziale per costruire team resilienti, inclusivi e innovativi.

I programmi di mentoring rimangono una pietra miliare dello scambio di conoscenze tra dipendenti più giovani e più anziani. Queste iniziative consentono ai professionisti esperti di trasmettere le loro conoscenze istituzionali, mentre i lavoratori più giovani condividono le loro competenze digitali e le loro nuove prospettive. La digitalizzazione rafforza questa dinamica creando nuovi ruoli e flussi di lavoro che incoraggiano la collaborazione tra le diverse fasce d'età. Ad

esempio, nel settore sanitario e in altri settori, i professionisti più anziani possono contribuire con la loro esperienza allo sviluppo e all'implementazione di soluzioni di IA in prima linea, lavorando a fianco di colleghi più giovani e specialisti di tecnologia.



© Centre for Ageing Better

Gli strumenti digitali **migliorano** anche **la comunicazione**, essenziale per un efficace lavoro di squadra. **Mascherando i pregiudizi legati all'età**, i chatbot e altre interfacce digitali consentono la formazione di team intergenerazionali complementari e permettono ai lavoratori più anziani di partecipare al processo decisionale. Questi strumenti promuovono interazioni più eque e contribuiscono ad abbattere gli stereotipi che possono ostacolare la cooperazione.

Infine, investendo in strategie digitali inclusive e promuovendo **l'apprendimento intergenerazionale**, le organizzazioni possono garantire che la transizione digitale rafforzi la loro forza lavoro. Quando i dipendenti più anziani e quelli più giovani lavorano insieme, supportati dalla tecnologia e guidati dal rispetto reciproco, creano ambienti in cui l'innovazione prospera e tutti hanno un ruolo da svolgere nel plasmare il futuro del lavoro.

Raccomandazioni

Combattere l'ageismo e i pregiudizi nell'IA

- **Promuovere una progettazione dell'IA incentrata sull'uomo** che eviti i pregiudizi legati all'età e prevenga la discriminazione basata sull'età
- **Garantire il diritto alla trasparenza algoritmica** per assicurare che i sistemi di IA siano comprensibili, responsabili e inclusivi per tutti
- **Coinvolgere i lavoratori anziani** e le loro organizzazioni rappresentative nello sviluppo e nell'implementazione dei sistemi di IA
- **Rafforzare i quadri giuridici e normativi** per affrontare i pregiudizi legati all'età nell'IA, garantendo trasparenza, equità e inclusione
- **Garantire la trasparenza e la supervisione umana** negli strumenti di IA utilizzati per il reclutamento, la valutazione delle prestazioni e l'assegnazione dei compiti

Promuovere l'apprendimento permanente e il miglioramento delle competenze digitali

- Sfruttare l'iniziativa **dell'Unione delle competenze della Commissione europea** per creare percorsi di formazione digitale su misura e accessibili per i lavoratori anziani
- Attuare **le raccomandazioni del Consiglio sui percorsi di qualificazione** e **sui conti individuali di formazione** negli Stati membri, adottando un approccio incentrato sulla persona con accesso a congedi retribuiti per la formazione, eliminando i limiti di età per la formazione e allineando le opportunità di apprendimento alla transizione digitale
- **Sviluppare programmi di formazione digitale inclusivi** rivolti ai lavoratori anziani
- **Promuovere sistemi di apprendimento permanente** che includano le competenze digitali per garantire lo sviluppo continuo delle competenze

Sostenere luoghi di lavoro inclusivi

- **Promuovere culture aziendali** improntate all'empatia, alla privacy e all'apertura al feedback, in cui si combattono gli stereotipi legati all'età

- **Garantire la parità di accesso** agli strumenti digitali sul posto di lavoro
- **Garantire la consultazione e il coinvolgimento dei lavoratori** sin dalla fase di progettazione delle tecnologie digitali
- **Promuovere il principio del "controllo umano"**, garantendo che gli esseri umani abbiano sempre la responsabilità finale delle decisioni, in particolare in settori critici come quello sanitario
- **Garantire la protezione sociale e condizioni di lavoro eque** in tutti i settori, compresi quelli più vulnerabili come il lavoro su piattaforma
- **Utilizzare sondaggi tra il personale e** indicatori **di inclusione digitale** per monitorare i progressi

Migliorare le condizioni di lavoro attraverso la tecnologia

- **Progettare e implementare strumenti tecnologici volti a garantire carriere sostenibili** migliorando le condizioni di lavoro, garantendo la salute e la sicurezza dei lavoratori, sostenendo l'invecchiamento sul posto di lavoro e offrendo ai lavoratori più anziani maggiori opportunità di sviluppo professionale
- **Riconoscere e integrare le competenze dei lavoratori anziani** nella supervisione dei sistemi digitali
- **Affrontare i rischi per la salute mentale** legati alla digitalizzazione e fornire risorse per la salute mentale
- **Incoraggiare modalità di lavoro flessibili per i lavoratori anziani e gli assistenti**, con particolare attenzione alle donne e alla parità di genere nella revisione della direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata [58]

Rafforzare i quadri giuridici e politici

- **Garantire la trasparenza nella gestione algoritmica** (ad esempio, direttiva UE 2019/1152)

[58] Documento programmatico dell'AGE - Integrazione tra vita lavorativa e vita privata

- Ampliare le tutele previste dalla **direttiva sul lavoro tramite piattaforme digitali** e **dalla legge sull'intelligenza artificiale** per includere una progettazione sensibile all'età
- **Istituire un quadro giuridico UE completo per il lavoro a distanza** che salvaguardi l'autonomia dei lavoratori fissando limiti chiari alla disponibilità digitale e garantisca un trattamento equo attraverso una legislazione vincolante sul rimborso delle spese di telelavoro, comprese misure di sostegno finanziario in linea con le direttive UE esistenti

Colmare i divari regionali e settoriali

- **Investire nelle infrastrutture digitali** nelle zone rurali e sviluppare politiche regionali su misura per colmare i divari locali in materia di digitalizzazione
- **Sostenere le PMI** attraverso sovvenzioni e formazione

Promuovere la collaborazione intergenerazionale

- **Promuovere la collaborazione intergenerazionale** nei luoghi di lavoro digitali, ad esempio attraverso la condivisione di esperienze
- **Promuovere programmi di mentoring** sulla digitalizzazione tra lavoratori più anziani e più giovani
- **Incoraggiare strategie di apprendimento intergenerazionale** nei luoghi di lavoro digitali

Capitolo II - Transizione verde

Impatto della transizione verde sul mercato del lavoro

La transizione verde come motore della creazione di posti di lavoro in Europa

Guidata da politiche ambiziose e sociali, la transizione verso un'economia circolare a basse emissioni di carbonio rappresenta un'importante opportunità per il mercato del lavoro, fungendo **da leva per la crescita economica e la creazione di posti di lavoro**. Le proiezioni indicano un aumento netto dell'occupazione dello 0,2-0,3% entro il 2030, che rappresenta circa 700 000 posti di lavoro in più nello scenario più positivo per l'economia circolare[59] .

Tra i settori più promettenti, **il riciclaggio**, **la riparazione** e **la gestione dei rifiuti** dovrebbero registrare una rapida crescita. Il solo settore dei rifiuti potrebbe generare fino a 660 000 posti di lavoro netti, grazie all'aumento delle pratiche di riutilizzo e recupero dei materiali[60] . Anche il **settore dell'edilizia** trarrà vantaggio da questa transizione, in particolare attraverso gli investimenti nella ristrutturazione energetica degli edifici e il miglioramento delle prestazioni ambientali.

Molti posti di lavoro sono e saranno creati dalla transizione verde. È fondamentale garantire la **qualità di questi posti di lavoro fin dall'inizio**. Troppo spesso, i posti di lavoro creati dalla transizione verde sono esposti a rischi fisici elevati o a condizioni di lavoro precarie. Affinché questa transizione sia veramente inclusiva e sostenibile, deve essere accompagnata da politiche ambiziose in materia di formazione, riqualificazione e miglioramento delle condizioni di lavoro. Ciò significa garantire che i nuovi posti di lavoro siano **accessibili a tutti i gruppi di lavoratori**, compresi quelli più anziani.

[59] Commissione europea - Impatto delle politiche di economia circolare sul mercato del lavoro
[60] Commissione europea - Impatto delle politiche di economia circolare sul mercato del lavoro

Con il giusto **sostegno**, la creazione di posti di lavoro può anche incoraggiare **i lavoratori anziani** a rimanere o a tornare sul mercato del lavoro, in particolare quelli che sono disoccupati da molto tempo. Quando i lavoratori anziani perdono il lavoro, sono **molto più esposti al rischio di rimanere disoccupati per lungo tempo**[61] . I nuovi posti di lavoro generati dall'economia circolare, in particolare nei settori del riciclaggio, della riparazione e della ristrutturazione energetica, possono offrire reali opportunità a questi gruppi, a condizione che vengano messe in atto **politiche di riqualificazione mirate**, incentivi all'assunzione e ambienti di lavoro inclusivi.



© Paul Grogan / Centre for Ageing Better

PRATICHE ISPIRATRICI DALLA **FRANCIA**

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri dell'AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France

[61] Persone in disoccupazione di lunga durata (12 mesi o più) per cittadinanza

The Shift Project: Formare i lavoratori per la transizione verde

Il Shift Project è **un think tank che si occupa di promuovere un'economia a basse emissioni di carbonio e post-combustibili fossili** attraverso la ricerca, la sensibilizzazione e raccomandazioni politiche. Poiché la ristrutturazione del tessuto economico è accompagnata da una forte domanda di manodopera in alcuni settori e da una contrazione in altri, esso sottolinea che **"senza formazione continua non può esserci transizione ecologica**".

La formazione continua può rispondere più rapidamente della formazione iniziale alle esigenze urgenti di competenze. Essa sostiene la **riqualificazione dei lavoratori che cercano percorsi professionali più in linea con i loro valori** o che rischiano di perdere il posto di lavoro. Le professioni legate alla transizione offrono anche **opportunità di integrazione alle persone lontane dal mercato del lavoro, come i lavoratori anziani**. Al di là dei benefici individuali, **la formazione può favorire il cambiamento culturale all'interno delle aziende e delle istituzioni pubbliche**, generando uno slancio collettivo che facilita l'attuazione delle strategie di transizione.

Per il think tank, una formazione efficace dovrebbe **dare priorità a formati collettivi**, metodi di insegnamento attivi e preparazione pratica dei partecipanti all'azione. Gli esperti dovrebbero essere coinvolti nel processo di progettazione per garantire contenuti di alta qualità. La formazione fornisce ai partecipanti una comprensione più ampia del loro ambiente e **strumenti concreti per diventare contributori attivi**. A sostegno di ciò, The Shift Project ha sviluppato **"schede d'azione" mirate** per gli organismi di formazione, gli operatori delle competenze, le autorità locali e le imprese.

Impatti sociali, regionali e settoriali

Sebbene la transizione verde genererà una crescita dell'occupazione in tutta Europa, porterà anche **profondi cambiamenti** in alcuni settori e regioni. Potrebbe

infatti comportare la **perdita o la trasformazione dei posti di lavoro esistenti**, con conseguenze sociali significative.

Tra i settori più a rischio figurano **l'industria manifatturiera**, in particolare la produzione di prodotti metallici, chimici e minerali non metallici, e **l'industria automobilistica**[62] . Questi settori potrebbero subire perdite di posti di lavoro a causa dell'aumento dei costi di produzione o dei cambiamenti nelle politiche dei trasporti. Anche le industrie estrattive e le industrie **ad alta intensità di carbonio**, come la produzione di combustibili fossili, sono in declino[63] . Allo stesso modo, la produzione di nuovi prodotti potrebbe essere influenzata dall'aumento del riutilizzo e della circolarità, riducendo la domanda di beni durevoli.

Questi cambiamenti non sono distribuiti in modo uniforme in tutta Europa. **Le regioni fortemente dipendenti dai combustibili fossili**, come alcune zone della Polonia e della Romania, sono particolarmente vulnerabili[64] . La chiusura delle miniere di carbone, ad esempio, sta portando a una massiccia perdita di posti di lavoro in comunità già fragili, dove i tassi di disoccupazione sono elevati e le opportunità di riqualificazione o mobilità sono limitate. Al contrario, paesi come la Spagna, l'Italia, la Francia, la Germania e la Danimarca, che forniscono attrezzature e servizi per la transizione energetica, dovrebbero trarre vantaggio da questa dinamica.

A livello sociale, sebbene la transizione verde possa creare posti di lavoro in alcuni settori, in altri potrebbe portare a una significativa perdita di posti di lavoro, che interesserebbe principalmente le posizioni ben retribuite nell'industria mineraria ed estrattiva. In definitiva, questi cambiamenti potrebbero esporre i lavoratori a salari più bassi in settori in declino. La riqualificazione dei minatori, ad esempio, che guadagnano salari elevati, potrebbe ridurre la loro disponibilità ad accettare nuovi lavori[65] . Anche **i lavoratori più anziani** hanno meno probabilità di accedere

[62] Eurofound - Pacchetto climatico Fit for 55: impatto sull'occupazione nell'UE entro il 2030
[63] Commissione europea - Impatto delle politiche di economia circolare sul mercato del lavoro
[64] Eurofound - Pacchetto climatico Fit for 55: impatto sull'occupazione nell'UE entro il 2030
[65] Banca mondiale - Caso di studio - Opzioni per sostenere i lavoratori attraverso la transizione dall'uso del carbone nella Wielkopolska orientale

a nuovi lavori verdi e sono più propensi a rimanere in lavori ad alta intensità di carbonio o ad abbandonare il mercato del lavoro.

Infine, i **cambiamenti rapidi e importanti** associati alla transizione possono influire sul **benessere e sulla salute mentale** dei lavoratori, in particolare di quelli che devono affrontare l'insicurezza del posto di lavoro o una riqualificazione forzata. Affinché questa transizione sia "giusta", deve essere accompagnata da **piani di sostegno territoriale**, **politiche di riqualificazione inclusive** e **un dialogo sociale rafforzato**.

PRATICA ISPIRATRICE DAL**LA REPUBBLICA CECA**

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE

Profesni Krizovatky

Programma operativo Transizione giusta (OPJT): Favorire la trasformazione verde nelle aree dipendenti dal carbone

L'OPJT è un'iniziativa strategica che sostiene la transizione del paese verso un'economia climaticamente neutra, **concentrandosi sulle regioni fortemente dipendenti dal carbone e dalle industrie ad alta intensità energetica**. Nell'ambito del meccanismo di transizione giusta dell'UE, mira a ridurre gli impatti socioeconomici della transizione verde sulle aree vulnerabili: **Karlovy Vary, Ústí nad Labem e le regioni della Moravia-Slesia**. Il programma aiuta tutti i lavoratori a compiere la transizione dai settori legati al carbone, rivitalizzando le economie locali attraverso l'energia pulita, l'innovazione e le infrastrutture e affrontando l'eredità ambientale dell'estrazione del carbone. È particolarmente prezioso per i lavoratori più anziani, poiché offre opportunità di riqualificazione e di rimanere attivi nel mercato del lavoro nonostante i cambiamenti strutturali.

Per il periodo 2021-2027, all'OPJT sono stati stanziati circa **1,6 miliardi di euro**. Il programma sostiene iniziative quali **la riqualificazione e il miglioramento delle competenze dei lavoratori**, l'aiuto alle PMI, la promozione della ricerca, il progresso della digitalizzazione e dei progetti di energia pulita, il recupero di ex siti minerari e la promozione dell'economia circolare. **Combinando progetti strategici su larga scala con iniziative di minore entità**, il programma promuove la diversificazione economica, la coesione sociale e la crescita sostenibile nelle regioni interessate, con spese ammissibili che si estendono fino al 2029.

Intersezione tra invecchiamento demografico e transizione verde

transizione verde

Valorizzare l'esperienza nei lavori verdi

La transizione verde sta gradualmente trasformando il panorama professionale, mettendo in evidenza i lavori legati all'efficienza energetica, alla gestione sostenibile dei progetti e all'agricoltura sostenibile. Sebbene innovativi, questi lavori spesso si basano su competenze trasversali e conoscenze acquisite nel tempo, risorse di cui dispongono molti **lavoratori esperti**.

I lavoratori più anziani svolgono un ruolo chiave in questa dinamica, fungendo da **mentori e agenti di trasferimento delle conoscenze**. Ad esempio, nel settore dell'agricoltura biologica, gli agricoltori esperti trasmettono ai giovani agricoltori le loro conoscenze sulla rotazione delle colture, i fertilizzanti naturali e le tecniche di compostaggio. Allo stesso modo, nell'edilizia, i lavoratori più anziani formano le nuove generazioni nella ristrutturazione energetica di vecchi edifici, combinando il know-how tradizionale con i moderni standard ambientali. La manutenzione, la riparazione e la rigenerazione sono settori chiave che richiedono una conoscenza approfondita sia dei materiali e dei prodotti vecchi che di quelli nuovi. Nell'industria automobilistica, i tecnici esperti possono riparare o ricondizionare parti di veicoli più vecchi, integrando componenti più recenti e più rispettosi

dell'ambiente. La loro conoscenza dei sistemi meccanici tradizionali è essenziale per prolungare la durata delle attrezzature e ridurre gli sprechi.

Nell'economia circolare, i lavori richiedono poche competenze nuove, ma piuttosto **competenze trasversali** come la risoluzione dei problemi, la comunicazione e l'adattabilità. Ad esempio, un ex responsabile di cantiere può diventare consulente per la ristrutturazione energetica, attingendo alle sue competenze nella gestione, pianificazione e coordinamento del team, mentre si forma sui nuovi standard ambientali.

Valorizzare l'esperienza nei lavori verdi è una vera leva strategica per una transizione ecologica di successo. Integrando pienamente i lavoratori più anziani e con maggiore esperienza, le imprese e le regioni possono **attingere a solide competenze**, promuovendo al contempo un **approccio intergenerazionale e inclusivo** allo sviluppo sostenibile.



© romul014 / Adobe Stock

Sfide specifiche del settore

Il settore della manutenzione

Al centro della transizione verso un'economia circolare, il settore della riparazione, dell'installazione e della manutenzione si distingue come un'area strategica, sia per la sostenibilità dei prodotti che per l'occupazione locale. Queste competenze, che includono la ristrutturazione e la rigenerazione, prolungano la durata delle attrezzature, riducono il consumo di risorse e limitano gli sprechi. Esse incarnano pienamente i principi delle **3R**: Ridurre, Riutilizzare, Riciclare[66] .

Entro il 2030, il settore della riparazione e dell'installazione di macchinari potrebbe creare **fino a 64.000 posti di lavoro** nell'UE[67] . Più in generale, **il 75% dei posti di lavoro in Europa** è concentrato nel settore della manutenzione[68] . Queste cifre riflettono una forte dinamica, in cui l'esperienza professionale sta diventando una risorsa strategica.
I professionisti più anziani che hanno competenze tecniche, una conoscenza approfondita dei materiali e dei prodotti più vecchi e una preziosa cultura industriale possono sostenere il passaggio a pratiche più sostenibili.

Nel campo del ricondizionamento delle apparecchiature elettroniche, ad esempio, i tecnici esperti possono diagnosticare, riparare e ricondizionare dispositivi complessi, attingendo alle competenze acquisite nel corso di molti anni. La loro conoscenza degli schemi elettronici, dei circuiti stampati e dei materiali specifici è essenziale per garantire la qualità e la sicurezza del loro lavoro.

I lavori di manutenzione non si limitano alle attività tecniche. Richiedono anche **competenze trasversali** come il coordinamento interprofessionale, la gestione delle relazioni con i clienti, la risoluzione dei problemi e l'adattamento alle politiche aziendali. Queste competenze, spesso sviluppate nel corso della carriera, sono particolarmente diffuse tra i lavoratori più anziani, che possono quindi svolgere un ruolo chiave nel miglioramento delle competenze dei team e nel trasferimento delle conoscenze.

[66] Centro di ricerca sulle politiche - Impatto sull'occupazione della transizione verso un'economia circolare
[67] Commissione europea - Impatto delle politiche di economia circolare sul mercato del lavoro
[68] Centro di ricerca sulle politiche - Impatto sull'occupazione della transizione verso un'economia circolare

Un percorso verso migliori condizioni di lavoro

La transizione verde offre opportunità per migliorare **la qualità del lavoro e le condizioni di lavoro**. Questi nuovi lavori verdi hanno benefici ambientali, ma anche impatti sociali e professionali essenziali per una **transizione equa e inclusiva**.

I lavori verdi spesso contribuiscono a **rendere i luoghi di lavoro più puliti e sicuri**. Concentrandosi su attività che riducono l'inquinamento e ripristinano gli ecosistemi, aiutano a migliorare la qualità dell'aria e a ridurre l'esposizione a sostanze nocive. Ad esempio, i lavori nel settore delle energie rinnovabili, dell'agricoltura sostenibile e dell'edilizia verde sono generalmente meno associati a materiali tossici. Una progettazione dei luoghi di lavoro rispettosa dell'ambiente può **giovare alla salute e al benessere a lungo termine dei lavoratori**. Ad esempio, con l'introduzione di sistemi di ventilazione naturale o di edifici efficienti dal punto di vista energetico, che possono migliorare la qualità dell'aria interna e il comfort termico.

Molte professioni verdi emergenti comportano **minori esigenze fisiche** e **una ridotta esposizione a condizioni pericolose**. Innovazioni come **l'edilizia modulare**, un metodo di costruzione innovativo che prevede la produzione di componenti edilizi in fabbrica e il loro successivo assemblaggio nel sito finale, consentono di svolgere gran parte del lavoro in anticipo, in un ambiente controllato, rendendo il lavoro meno impegnativo dal punto di vista fisico e accessibile a una più ampia gamma di lavoratori.

Per **i lavoratori più anziani**, questi miglioramenti sono particolarmente preziosi. Poiché la resistenza fisica può diminuire con l'età, i lavori verdi meno impegnativi dal punto di vista fisico e più favorevoli possono contribuire a **prolungare la vita lavorativa in buona salute**, favorendo così l'invecchiamento attivo e l'inclusione sociale.

Lo sviluppo di lavori verdi consente **di integrare gli standard di sicurezza e salute fin dall'inizio**, piuttosto che attuarli in una fase successiva. I lavori verdi hanno quindi il potenziale per offrire un **migliore equilibrio tra i requisiti**

lavorativi e le risorse disponibili. Tutti questi fattori contribuiscono a **una maggiore soddisfazione sul lavoro** e a un **minor rischio di burnout**.

I lavori verdi rappresentano una reale opportunità per migliorare le condizioni di lavoro **in tutti i settori.** Promuovendo ambienti più salubri, mansioni più sicure e una migliore progettazione del lavoro, la transizione verde può sostenere un mercato del lavoro sostenibile. Per sfruttare appieno questo potenziale, le politiche devono garantire che **la qualità del lavoro** sia un pilastro centrale dell'economia verde, a beneficio dei lavoratori di tutte le età.



© Centre for Ageing Better

PRATICA ISPIRATRICE **DALL'IRLANDA**

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE

Active Retirement Ireland

Green Skills 2030: Costruire una forza lavoro sostenibile nel settore edile

La strategia Green Skills 2030 è **il** primo **quadro nazionale** irlandese **che integra la sostenibilità nel settore dell'istruzione e della formazione continua (FET)**. Si concentra sull'integrazione delle competenze verdi nei programmi di apprendistato e formazione, sulla promozione dell'alfabetizzazione climatica e sull'allineamento dell'istruzione ai mercati del lavoro verde emergenti. Questa iniziativa può essere preziosa per i lavoratori più anziani, offrendo loro percorsi di riqualificazione professionale nell'edilizia verde e nella sostenibilità, aiutando al contempo le aziende a conservare le loro competenze.

Nel settore dell'edilizia, la strategia si concentra sull'efficienza energetica degli edifici, sui metodi di costruzione moderni e sulla riqualificazione. **I corsi Near Zero Energy Building (NZEB)** sviluppano competenze per un'edilizia efficiente, **la formazione Modern Methods of Construction (MMC)** copre il Building Information Modeling (BIM), AutoCAD e le tecniche offsite, mentre **la formazione sulla riqualificazione** fornisce ai lavoratori le competenze necessarie per migliorare gli edifici esistenti e ridurre le emissioni di carbonio. La formazione **pone l'accento sulla salute e la sicurezza**, la consapevolezza climatica e l'esperienza pratica, ed è erogata attraverso **gli Education and Training Boards (ETB)** e **il servizio nazionale di apprendimento online irlandese (eCollege)**, con una promozione mirata ai lavoratori dell'edilizia.

Sfide specifiche del settore

Il settore delle costruzioni

La transizione verde e l'invecchiamento della forza lavoro sono due dinamiche importanti che stanno trasformando profondamente il settore delle costruzioni nell'Unione europea. Questo settore rappresenta circa **il 6% del PIL europeo** e impiega oltre **13,5 milioni di persone**[69] **.**

[69] L'ecologizzazione del settore edile dell'UE | CEDEFOP

La transizione verde, guidata da iniziative come il Green Deal europeo[70] , pone gli edifici al centro della strategia climatica dell'UE, con l'obiettivo di renderli più sostenibili, più efficienti dal punto di vista energetico e più resilienti.

Questa trasformazione apre importanti opportunità economiche. Da un lato, **potrebbero essere creati posti di lavoro** grazie agli investimenti nella ristrutturazione energetica, nella costruzione di edifici sostenibili e nell'installazione di tecnologie verdi come i pannelli solari. Queste attività sono molto intensive in termini di manodopera e richiederebbero un **aumento** complessivo **del 3,8% dell'occupazione[71]** nel settore se il Green Deal fosse pienamente attuato.

D'altro canto, **alcuni lavori tradizionali potrebbero scomparire** o essere trasformati. Ad esempio, l'introduzione di tecniche più produttive come l'edilizia modulare consente una costruzione più rapida con meno personale, il che potrebbe portare a una **riduzione dell'occupazione di circa l'1%[72]** . Allo stesso modo, l'economia circolare, che mira a ridurre i rifiuti e a riutilizzare i materiali, può snellire alcuni processi e quindi ridurre leggermente il fabbisogno di manodopera in alcune funzioni.

Ciò **evidenzia l'importanza cruciale della formazione e della riqualificazione professionale**, affinché i lavoratori possano beneficiare delle nuove opportunità invece di essere esclusi dagli sviluppi tecnologici ed ecologici. La trasformazione delle professioni richiede uno sforzo massiccio in termini di aggiornamento e riqualificazione professionale, sostenuto da programmi europei come **BUILD UP Skills**, che mirano a preparare i professionisti alle esigenze dell'edilizia sostenibile.
Questa trasformazione si scontra con un'altra realtà: l'invecchiamento della forza lavoro. Il settore sta affrontando un'ondata di pensionamenti che minaccia la sua capacità di soddisfare la domanda crescente. Per adattarsi alle nuove esigenze del settore, ma anche alle condizioni di lavoro che sono

[70] Il Green Deal europeo - Commissione europea
[71] L'ecologizzazione del settore edile dell'UE | CEDEFOP
[72] L'ecologizzazione del settore edile dell'UE | CEDEFOP

e continueranno ad essere influenzate dai cambiamenti climatici, il settore deve **investire sia nella formazione che nelle condizioni di lavoro**.

L'apprendimento permanente e la formazione professionale per i lavoratori anziani, nonché il miglioramento delle condizioni di lavoro e della flessibilità, saranno essenziali per garantire la qualità dell'occupazione dei lavoratori anziani e mantenerli al lavoro, al fine di realizzare una trasformazione di successo che concili la sostenibilità ambientale e la giustizia sociale.

Attraverso l'inclusione sociale e i team intergenerazionali

La transizione verde non è solo un imperativo ambientale, ma anche un'opportunità sociale. Mentre l'Europa si avvia verso la neutralità climatica, lo sviluppo di posti di lavoro verdi offre un'opportunità unica per **promuovere l'inclusione sociale** e **rafforzare la cooperazione intergenerazionale** sul posto di lavoro e nelle comunità.

I lavori verdi coprono un'ampia gamma di settori con ruoli che richiedono e beneficiano di un mix di competenze tecniche, conoscenze e approcci collaborativi, che li rendono ideali per **team diversificati, inclusivi e intergenerazionali**. I lavori strutturati attorno a iniziative comunitarie, come giardini condivisi, repair café e cooperative locali, incoraggiano naturalmente **la partecipazione intergenerazionale**, consentendo ai lavoratori giovani e anziani di lavorare fianco a fianco, scambiando conoscenze, competenze e prospettive, contribuendo al contempo agli obiettivi ambientali.

Se combinate con le competenze e l'esperienza dei lavoratori più anziani, le competenze dei lavoratori più giovani, che probabilmente hanno maggiore familiarità con le nuove pratiche e tecnologie grazie alla loro formazione iniziale più recente, possono apportare grandi benefici all'azienda. Infatti, tali team intergenerazionali consentono **una maggiore produttività e innovazione**, necessarie per la transizione verde in atto nel mercato del lavoro.

Per i lavoratori più anziani, i lavori verdi possono offrire **interessanti opportunità per rimanere attivi**, sia professionalmente che socialmente. Molti ruoli

nell'economia verde sono meno impegnativi dal punto di vista fisico e più collaborativi, il che li rende particolarmente adatti ai lavoratori che desiderano **invecchiare meglio sul posto di lavoro**. Che si tratti di fare da mentori ai colleghi più giovani, partecipare a progetti di sostenibilità locali o accedere a nuovi ruoli attraverso l'apprendimento permanente, gli anziani possono svolgere un ruolo fondamentale nella costruzione di un futuro più verde.

Riconoscere il valore dei team intergenerazionali è una risorsa innegabile per l'azienda, ma anche per **la coesione sociale** e **la resilienza della comunità,** poiché affronta gli stereotipi legati all'età e l'esclusione. La transizione verde è più di un cambiamento nell'energia o nella produzione. È un'opportunità per **ripensare il modo in cui lavoriamo insieme**. Promuovendo lavori verdi inclusivi e intergenerazionali, l'Europa può garantire che la transizione non sia solo sostenibile dal punto di vista ambientale, ma anche **socialmente giusta**, offrendo a tutti, compresi i lavoratori anziani, l'opportunità di prosperare e contribuire.

PRATICA ISPIRATRICE DAL **REGNO UNITO**____ *Informazioni raccolte in collaborazione con AGE Member International Longevity Centre UK*

La task force sui lavori verdi: Garantire un'occupazione diversificata attraverso la transizione verde

La task force sui lavori verdi è stata istituita dal governo britannico nel 2020 per fornire consulenza indipendente sulla **creazione di posti di lavoro sostenibili e di alta qualità** nell'ambito della transizione verso un'economia a zero emissioni nette. Riunisce rappresentanti del governo, dell'industria, dei sindacati e del settore delle competenze per coordinare la pianificazione della forza lavoro, lo sviluppo delle competenze e la preparazione della catena di approvvigionamento nei settori verdi emergenti, **garantendo che la transizione sia equa, inclusiva e sostenibile per tutti.** Ciò include il

sostegno e la formazione dei lavoratori più anziani, aiutandoli ad adattare le loro competenze per soddisfare le mutevoli esigenze del mercato, salvaguardando al contempo i loro diritti fondamentali come membri apprezzati e indipendenti della società.

Nel suo rapporto del 2021, la task force ha raccomandato al governo di utilizzare **politiche e finanziamenti a impatto zero** per promuovere buoni posti di lavoro verdi, migliorare le competenze della forza lavoro e sviluppare catene di approvvigionamento locali competitive. Tutti i richiedenti di finanziamenti relativi all'obiettivo zero emissioni nette devono **dimostrare di adottare le migliori pratiche in materia di uguaglianza e inclusione e riferire in modo trasparente sulla diversità della forza lavoro**. Il rapporto invita inoltre le industrie ad alta intensità di carbonio che ricevono finanziamenti per la decarbonizzazione a **stipulare accordi di transizione equa in consultazione con i lavoratori o i sindacati** e il governo ad adottare un principio che sostenga costantemente i lavori verdi, le competenze e le pratiche inclusive in tutti i principali investimenti a zero emissioni nette.

Sfide per i lavoratori anziani in un mercato del lavoro più verde

Discriminazione basata sull'età e barriere strutturali

I lavoratori anziani devono affrontare discriminazioni basate sull'età e una mancanza di riconoscimento che ostacolano la loro piena partecipazione a questa trasformazione. I dati mostrano che i lavoratori anziani (di età compresa tra 55 e 64 anni) hanno circa il 25% di probabilità in più di rimanere in lavori ad alta intensità di carbonio rispetto ai lavoratori più giovani (di età compresa tra 18 e 34 anni)[73] , in particolare nelle regioni dipendenti dai combustibili fossili.

[73] I lavoratori e la transizione verso l'energia verde: dati relativi a 300 milioni di transizioni lavorative

Il fattore principale che contribuisce alle difficoltà incontrate dai lavoratori anziani è **l'ageismo**. Nel mondo del lavoro, ciò si manifesta in una tendenza persistente a considerare le persone anziane meno capaci di acquisire nuove competenze, meno produttive o meno adattabili al cambiamento. Questi stereotipi non solo minano la fiducia dei lavoratori anziani nella propria capacità di transizione, ma influenzano anche le decisioni dei datori di lavoro. **I programmi di formazione** sono raramente adattati alle esigenze specifiche delle persone anziane e **i datori di lavoro sono spesso riluttanti a investire nel loro sviluppo**, ritenendo che non sia redditizio nel breve termine. Questa dinamica diventa particolarmente problematica nel contesto della transizione verde, che richiede un rapido adattamento alle nuove tecnologie, pratiche e ruoli. L'ageismo contribuisce a **rafforzare le disuguaglianze** escludendo una parte significativa della forza lavoro dalle opportunità di lavoro verde.

I lavoratori anziani hanno quindi meno probabilità di essere assunti nei settori emergenti dell'economia verde, non per mancanza di potenziale, ma a causa di pregiudizi sistemici che ne limitano l'accesso.

Il rischio già elevato **di disoccupazione di lunga durata tra i lavoratori anziani** è ulteriormente aumentato. L'ageismo non solo limita le loro attuali prospettive di occupazione, ma anche le loro opportunità future, in particolare nei settori in fase di trasformazione. Inoltre, alcune misure come il pensionamento anticipato, se non ben progettate, possono spingere i lavoratori esperti fuori dal mercato del lavoro prematuramente. Queste barriere cumulative rafforzano le disuguaglianze di fronte alla transizione verde e rischiano di escludere in modo permanente alcuni profili dal mercato del lavoro verde.

La scarsa mobilità geografica è un altro ostacolo significativo che i lavoratori anziani devono affrontare, in particolare nelle regioni in fase di transizione economica e ambientale. Questa mobilità limitata è spesso dovuta a forti legami familiari, vincoli finanziari o infrastrutture di trasporto inadeguate, che limitano la capacità delle persone anziane di trasferirsi o di recarsi in zone in cui stanno emergendo lavori verdi. Di conseguenza, le opportunità di lavoro rimangono

concentrate geograficamente e inaccessibili a coloro che non possono facilmente trasferirsi o viaggiare.

La mancanza di un adeguato sostegno istituzionale non fa che aggravare questo problema. Molti lavoratori anziani non ricevono una guida personalizzata o un'assistenza mirata che potrebbe aiutarli a orientarsi nelle complessità della riqualificazione professionale e del cambiamento di carriera. I programmi generici spesso non riescono ad affrontare le sfide specifiche che questo gruppo demografico deve affrontare, come la scarsa alfabetizzazione digitale, i limiti legati alla salute o l'impatto psicologico della disoccupazione di lunga durata. In assenza di **meccanismi di sostegno su misura**, come l'orientamento professionale, i lavoratori anziani sono meno propensi a partecipare a iniziative di riqualificazione professionale.

Sostegno limitato all'apprendimento di nuove competenze

Molti lavori verdi emergenti richiedono competenze tecniche specializzate, note come **competenze verdi**, che sono essenziali per adattarsi alle nuove tecnologie e alle pratiche sostenibili in settori chiave come le energie rinnovabili, la ristrutturazione degli edifici, la gestione dei rifiuti e l'agricoltura sostenibile. La trasformazione dei settori non solo sta creando nuovi lavori verdi, ma sta anche cambiando il contenuto dei lavori esistenti. Quasi **il 40 % dei lavoratori nell'UE vedrà cambiare in modo significativo le proprie mansioni**[74] . Si prevede una forte crescita delle occupazioni che richiedono competenze medie, come quelle dei tecnici, ma sarà necessaria una riqualificazione mirata.

Sebbene la transizione verso un'economia verde offra molte opportunità, **non avvantaggia tutti i gruppi di lavoratori in modo uguale**, in particolare quelli con livelli di qualificazione medi, gli anziani e altri gruppi di popolazione in situazioni di vulnerabilità. I lavoratori anziani sono particolarmente a rischio di trovarsi di fronte a **un divario tra la domanda emergente di competenze digitali e verdi e il loro accesso limitato alle opportunità di formazione**, aggravato dai pregiudizi legati all'età, come spiegato in precedenza.

[74] Eurofound - La qualità del lavoro nel contesto dei cambiamenti climatici

Per sostenere questi cambiamenti, la Commissione europea ha sviluppato **il GreenComp**[75] , **il quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità,** nell'ambito del Green Deal europeo. Il GreenComp funge da strumento di apprendimento permanente, aiutando le persone a coltivare le conoscenze, le competenze e gli atteggiamenti necessari per vivere, lavorare e agire in modo sostenibile. È progettato per essere inclusivo, rivolgendosi a studenti di tutte le età, background formativi e ambienti di apprendimento, e offre una guida agli educatori e alle istituzioni per integrare le competenze in materia di sostenibilità nei loro programmi di studio e di formazione.

Sebbene il GreenComp fornisca una base preziosa per l'apprendimento permanente, **non** è **ancora ampiamente integrato nei sistemi di formazione sul posto di lavoro.** Inoltre, esiste un notevole divario nelle iniziative di riqualificazione che allineano le competenze del GreenComp alle realtà pratiche affrontate dai lavoratori più anziani in settori come l'industria manifatturiera e l'agricoltura. Il suo design universale, sebbene inclusivo nelle intenzioni, a volte può non essere sufficiente per rispondere alle esigenze di apprendimento e ai contesti specifici degli adulti più anziani. Questa situazione è aggravata dalla **carenza di lavoratori qualificati e di educatori**, in particolare in settori come quello sanitario, dove le sfide climatiche e sanitarie richiedono un rapido aggiornamento delle competenze. I sistemi di formazione devono quindi evolversi per anticipare le esigenze di competenze, in particolare in settori quali l'economia circolare, l'eco-design, la riparazione e la manutenzione.

Infine, la transizione verde rappresenta una grande opportunità per gruppi quali i lavoratori poco qualificati, gli anziani, i disoccupati di lunga durata e le persone con disabilità, che sono sovrarappresentati tra le persone in cerca di lavoro, per reintegrarsi nel mercato del lavoro. Tuttavia, la loro integrazione in nuovi posti di lavoro dipende in larga misura **dall'adeguamento dei sistemi di formazione e dal sostegno alla riqualificazione professionale**.

[75] GreenComp: il quadro europeo delle competenze in materia di sostenibilità - Commissione europea

PRATICHE INSPIRANTI DA **MALTA**

Informazioni raccolte in collaborazione con l'Associazione Nazionale Pensionati, membro di AGE

Jobsplus: Sviluppare competenze per un futuro sostenibile e digitale

Jobsplus è **il servizio pubblico per l'impiego di Malta**, che mette in contatto l'offerta e la domanda di lavoro promuovendo al contempo la formazione professionale e l'integrazione della forza lavoro. **Le persone in cerca di lavoro possono registrarsi per ricevere una consulenza personalizzata**, in cui i consulenti valutano le competenze, fissano gli obiettivi di carriera e indirizzano i candidati verso la formazione. L'agenzia offre una **banca dati dei posti di lavoro vacanti, tirocini e programmi mirati per i gruppi vulnerabili**, aiutando i lavoratori anziani alla ricerca di nuove opportunità.

Per i datori di lavoro, Jobsplus funge da partner per il reclutamento, individuando i candidati e fornendo incentivi finanziari, orientamento sulle normative del lavoro e iniziative per promuovere la diversità e l'inclusione. Il **programma per i lavoratori maturi** è destinato ai datori di lavoro che desiderano sfruttare le competenze delle persone di età compresa tra i 45 e i 65 anni. Esso **offre incentivi per l'assunzione di lavoratori maturi, facilitando il trasferimento di esperienze** e conoscenze **preziose** alle generazioni più giovani.

Jobsplus prepara inoltre la forza lavoro alle future esigenze del mercato del lavoro **sviluppando competenze verdi e digitali**. Supporta la transizione ecologica attraverso la formazione in materia di sostenibilità, gestione ambientale e pratiche di edilizia sostenibile. In particolare, **"Green Skills: The Four Challenges Experience"** immerge i partecipanti nella gestione delle risorse, nella riduzione delle emissioni, nell'economia circolare e nell'innovazione verde. Allo stesso tempo, Jobsplus rafforza l'adattabilità

digitale attraverso programmi come **"Investing in Skills"**. Questi corsi di formazione possono aiutare i lavoratori più anziani a rimanere competitivi in un mercato del lavoro in evoluzione.



© Centre for Ageing Better

Sfide specifiche del settore

Il settore sanitario

Gli operatori sanitari e il settore sanitario sono al centro della transizione ecologica e devono affrontare una doppia sfida: adattare i sistemi sanitari ai crescenti impatti dei cambiamenti climatici e ridurre la propria impronta di carbonio, poiché il settore sanitario contribuisce per circa **il 5% alle emissioni globali di gas serra**[76] . I cambiamenti climatici sono riconosciuti come una delle maggiori minacce alla salute pubblica e lo sviluppo di competenze verdi sta diventando una priorità strategica.

[76] Osservatorio europeo sui sistemi e le politiche sanitarie - Competenze verdi per un futuro sostenibile: creare una forza lavoro intelligente dal punto di vista climatico nel settore sanitario e assistenziale

Le competenze verdi nel settore sanitario coprono una serie di conoscenze e pratiche essenziali per rispondere alle attuali sfide ambientali. Esse includono **l'alfabetizzazione climatica nel settore sanitario**, che consente ai professionisti di comprendere i legami tra i cambiamenti climatici e la salute umana, valutare i rischi, comunicare efficacemente su questi temi e promuovere politiche pubbliche sostenibili. Comprendono anche **pratiche cliniche sostenibili** volte a ridurre i rifiuti medici, ottimizzare l'uso delle risorse e integrare approcci eco-compatibili nell'assistenza quotidiana. **La leadership nella sanità pubblica** è un'altra componente essenziale, che comprende la gestione dei rischi climatici, la pianificazione della resilienza del sistema sanitario e il coordinamento tra i diversi attori del settore. Infine, queste competenze **attingono alle abilità cognitive, interpersonali, intrapersonali e tecnologiche** necessarie per mitigare le emissioni di gas serra e adattarsi agli impatti dei cambiamenti climatici sulla salute della popolazione.

Nonostante l'urgenza, **permane un divario nell'istruzione e nella formazione degli operatori sanitari sulle questioni climatiche**. La mancanza di consapevolezza, di programmi su misura e di sviluppo professionale continuo ostacola l'integrazione di queste competenze. Questo deficit è aggravato dalla **carenza di personale** (oltre 1,2 milioni in Europa[77]), dalle condizioni di lavoro precarie e dalle risorse limitate, che rendono difficile adottare una visione a lungo termine. Le competenze verdi sono spesso viste come un onere aggiuntivo piuttosto che come un'opportunità di trasformazione.

La Commissione europea riconosce l'acquisizione di competenze verdi nel settore sanitario come una leva strategica[78] . Incoraggia i responsabili delle decisioni a co-costruire politiche climatiche e sanitarie con gli operatori sanitari e gli assistenti sociali, a investire in programmi di formazione

[77] Osservatorio europeo sui sistemi e le politiche sanitarie - Competenze verdi per un futuro sostenibile: creare una forza lavoro sanitaria e assistenziale attenta al clima
[78] Osservatorio europeo sui sistemi e le politiche sanitarie - Competenze verdi per un futuro sostenibile: creare una forza lavoro climaticamente intelligente nel settore sanitario e assistenziale

innovativi e a promuovere la collaborazione interprofessionale. La Commissione europea identifica chiaramente l'acquisizione di competenze verdi nel **settore** sanitario come una leva strategica per affrontare le sfide del cambiamento climatico. Incoraggia i responsabili delle decisioni a sviluppare congiuntamente politiche climatiche e sanitarie con gli operatori sanitari e gli assistenti sociali, a investire in programmi di formazione innovativi e a promuovere la collaborazione interprofessionale.

Nonostante questa ambizione, le iniziative concrete rimangono limitate. Progetti come il **progetto BeWell**, che mirano a sviluppare una strategia europea per le competenze verdi e digitali degli operatori sanitari, sono ancora in fase pilota e coprono solo una parte dell'Europa. L'integrazione di queste competenze nei sistemi di formazione professionale rimane marginale e spesso è difficile per le strutture locali accedere ai finanziamenti europei.

Queste limitazioni sono **ancora più pronunciate per i lavoratori più anziani** del settore sanitario, anche se rappresentano una percentuale significativa della forza lavoro. Questi professionisti si trovano spesso ad affrontare un doppio ostacolo. Da un lato, un **divario crescente tra le loro attuali competenze e i nuovi requisiti** associati alla transizione ecologica e digitale. Dall'altro, **un accesso limitato alle opportunità di formazione** a causa di vincoli di tempo, carico di lavoro e **discriminazione basata sull'età** nelle politiche di formazione.

Da parte dei governi nazionali, gli sforzi rimangono frammentari. Le competenze verdi sono raramente integrate nella formazione iniziale o continua e le istituzioni sanitarie **non dispongono delle risorse necessarie per offrire programmi adatti a tutti i profili**, in particolare a quelli più anziani. In assenza di un quadro normativo chiaro e di incentivi concreti, la formazione sulle questioni ambientali rimane in gran parte facoltativa.

Affinché il settore sanitario possa svolgere appieno il suo ruolo nella transizione ecologica, è essenziale sviluppare **una formazione accessibile e contestualizzata**, **valorizzare l'esperienza dei lavoratori anziani** e

rafforzare i partenariati tra istituzioni sanitarie, organismi di formazione e decisori pubblici.

PRATICA ISPIRATRICE ATTUATA IN **SPAGNA**

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri di AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Il progetto FLOWER (2022-2024): Promuovere le competenze legate alla natura con le persone anziane

Il progetto FLOWER, finanziato da Erasmus+, è stato creato per **rafforzare il legame tra gli anziani, i loro assistenti e la natura**. Il suo obiettivo principale è quello di **migliorare le "competenze verdi" e le competenze legate alla natura**, consentendo agli assistenti di progettare attività significative che favoriscano **il benessere attraverso il contatto con la natura**. Il progetto ha raccolto e analizzato le buone pratiche nei paesi partner e ha sviluppato materiali di formazione pratici per aiutare gli assistenti a integrare la natura nella cura quotidiana. In questo modo, contribuisce a una visione più ampia **dell'invecchiamento attivo e sostenibile in Europa**.

In Spagna, l'ONG per gli anziani **CEOMA** ha organizzato due workshop di co-creazione in un centro di cura della demenza a Pantoja. Il primo workshop, ***Plant Allergens Bingo***, mirava a sensibilizzare sul tema degli allergeni vegetali e sui benefici delle piante attraverso un gioco educativo. Il secondo, ***Earth Heroes Challenge***, ha incoraggiato team intergenerazionali a intraprendere azioni ecologiche, come la creazione di oggetti artigianali con materiali riciclati. Queste iniziative sottolineano l'importanza del **lavoro interdisciplinare tra educazione ambientale e assistenza sociale**,

dimostrando come **la natura possa essere una risorsa per la salute, la connessione e la dignità nella terza età**.

Salute e sicurezza sul lavoro

Sebbene i lavori verdi siano spesso presentati come un simbolo di sostenibilità e responsabilità ambientale, essi non garantiscono automaticamente condizioni di lavoro sicure e salubri. La transizione verso un'economia più verde introduce una serie di **rischi fisici e psicosociali** che, se non affrontati, possono compromettere il benessere dei lavoratori e impedire ad alcuni gruppi di beneficiare appieno delle nuove opportunità.

Una delle preoccupazioni più urgenti è lo sforzo fisico associato a molte occupazioni verdi. I lavori in settori come l'agricoltura sostenibile o la ristrutturazione di edifici efficienti dal punto di vista energetico comportano spesso **lavori manuali pesanti, compiti ripetitivi, posture scomode e un'esposizione prolungata all'aria aperta**. Queste esigenze possono essere particolarmente difficili per i lavoratori anziani o per quelli con patologie croniche, sollevando interrogativi sull'invecchiamento sano sul posto di lavoro e sulla necessità di garantire che la transizione verde sia inclusiva. Allo stesso tempo, l'introduzione di nuove tecnologie crea nuovi rischi. I lavoratori che maneggiano materiali "verdi" innovativi possono essere esposti a **rischi chimici o meccanici** che non sono ancora del tutto compresi e che devono essere studiati dal punto di vista della salute e della sicurezza dei lavoratori. Senza una formazione, una supervisione e misure preventive adeguate, questi rischi sono amplificati, in particolare per i lavoratori inesperti o fisicamente vulnerabili.



© David Tett / Centre for Ageing Better

PRATICA ISPIRATRICE **DALL'ITALIA**

Informazioni raccolte in collaborazione con l'Associazione nazionale pensionati Cia Agricoltori Italiani & SPI CGIL & Associazione Lavoro over 40 & Associazione Nazionale Anziani e Pensionati (ANAP), membri di AGE.

Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza (PNRR) (2021): Promuovere un'agricoltura sostenibile e meccanizzata

Il PNRR è lo strumento nazionale italiano nell'ambito del programma **NextGenerationEU**. Prevede investimenti e riforme per rilanciare l'economia dopo la crisi COVID-19, sottolineando la necessità di **una transizione dell'attuale modello economico verso una maggiore sostenibilità ambientale e sociale**.

La Missione 2 - Rivoluzione verde e transizione ecologica stanzia 5,27 miliardi di euro per promuovere l'economia circolare e l'agricoltura sostenibile. Il suo obiettivo è promuovere un'agricoltura di precisione e resiliente, sostenere le pratiche agroecologiche e migliorare il monitoraggio ambientale. Gli investimenti sono mirati all'innovazione e alla meccanizzazione attraverso macchinari moderni, tecniche di precisione, tecnologie Agricoltura 4.0 e veicoli più puliti. La formazione di tecnici, manager, agronomi e lavoratori ne garantisce l'efficace adozione. Queste misure possono **sostenere gli agricoltori più anziani alleviando lo sforzo fisico, fornendo una formazione accessibile e migliorando le condizioni di lavoro**, aiutandoli a rimanere attivi nel settore.

Tuttavia, i rischi della transizione verde non sono solo fisici. Anche **le pressioni psicosociali** pesano molto sui lavoratori. La rapida ristrutturazione del settore, la crescente precarietà del lavoro e la necessità di adattarsi rapidamente alle nuove competenze e tecnologie possono generare ansia e incertezza, in particolare tra i lavoratori anziani che devono affrontare molte delle barriere strutturali sopra descritte. In alcuni settori, come quello sanitario, il carico di lavoro aggiuntivo associato alle sfide climatiche e alla sostenibilità ambientale si aggiunge a livelli già elevati di stress e affaticamento. Questi rischi psicosociali possono minare la motivazione, la salute mentale e la soddisfazione sul lavoro. I lavoratori anziani sono tra i gruppi più rappresentati nei lavori più pericolosi e insicuri, pur avendo un accesso limitato a informazioni affidabili, formazione adeguata o meccanismi di protezione sociale efficaci.

Per garantire una transizione verde inclusiva e giusta, non è sufficiente promuovere lavori rispettosi dell'ambiente. I lavori verdi devono anche essere progettati tenendo conto della salute e della sicurezza sul lavoro come principio fondamentale, in modo che rimangano **accessibili e sostenibili per i lavoratori di tutte le età e provenienze**. Ciò comporta non solo la riduzione dei rischi fisici attraverso misure preventive, dispositivi di protezione e progettazione ergonomica, ma anche la creazione di nuove forme di occupazione che consentano la partecipazione senza uno sforzo fisico eccessivo, come ruoli di

consulenza, formazione, monitoraggio o coordinamento. Richiede inoltre solide strategie di salute sul lavoro, **un sostegno mirato ai gruppi in situazione di vulnerabilità** e una maggiore integrazione delle opinioni dei lavoratori nei processi decisionali.

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **SPAGNA**

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri dell'AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Progetti strategici per la ripresa economica e la trasformazione (PERTE): Costruire un settore edile più verde, più sicuro e più inclusivo

In Spagna, i PERTE sono **progetti strategici su larga scala sostenuti da finanziamenti pubblici del piano di ripresa NextGenerationEU**. Il loro obiettivo è modernizzare settori chiave dell'economia, accelerare la transizione digitale ed ecologica e rafforzare la competitività. Questo specifico PERTE mira a trasformare il settore dell'edilizia e dell'abitazione **introducendo processi più industrializzati e basati sulla tecnologia**. Cerca di raggiungere la sostenibilità ambientale riducendo i rifiuti, migliorando l'efficienza energetica e diminuendo l'impronta ecologica delle abitazioni.

Un aspetto fondamentale è il **miglioramento delle condizioni di lavoro**, poiché lo spostamento di parte del processo di costruzione in ambienti di fabbrica controllati contribuisce a ridurre i rischi di incidenti, garantisce un'occupazione più stabile e **rende il settore più attraente, soprattutto per le donne**, tradizionalmente sottorappresentate nell'edilizia. Questi cambiamenti sono **vantaggiosi** anche **per i lavoratori più anziani, che possono trovare più difficili i compiti fisici pesanti e l'esposizione ai rischi all'aperto**.

Sfide specifiche del settore

Settore della gestione dei rifiuti

Il settore della gestione dei rifiuti espone i lavoratori a una serie di rischi che possono compromettere la loro salute, la loro sicurezza e la loro capacità di invecchiare bene sul lavoro. Questi rischi sono particolarmente preoccupanti per l'invecchiamento sano dei dipendenti, ma anche per i lavoratori anziani, la cui vulnerabilità fisica e fisiologica può essere aggravata da condizioni di lavoro impegnative durante tutta la loro carriera.

I rischi fisici sono molti e vari. I lavoratori sono regolarmente esposti a **sostanze pericolose** come prodotti chimici, materiali infettivi, fumi e polveri. Il rumore, le vibrazioni derivanti dall'uso di utensili manuali, i movimenti ripetitivi, le posture scomode e le temperature estreme sono tutti **fattori che sottopongono il corpo a uno sforzo intenso**, con effetti cumulativi più pronunciati nelle persone anziane. L'uso di macchinari e veicoli specifici aggiunge un ulteriore livello di complessità e pericolo, in particolare in termini di movimentazione e traffico.
I rischi associati ai materiali manipolati sono spesso invisibili ma altrettanto preoccupanti. I lavoratori possono essere esposti a **sostanze tossiche** quali amianto, metalli pesanti o diossine rilasciate durante il trattamento dei rifiuti. Tale esposizione, che può essere prolungata e ripetuta, può avere gravi conseguenze sulla salute.

Il settore registra inoltre un elevato tasso di infortuni sul lavoro[79] , in particolare nelle attività di trasporto e raccolta. Gli incidenti stradali, le cadute e gli infortuni legati alla movimentazione di carichi pesanti o all'uso di attrezzature non adeguatamente fissate sono frequenti e possono avere conseguenze durature sulla salute dei lavoratori. Infine, non vanno trascurati **i rischi psicosociali**.

[79] EPSU - Gestione dei rifiuti in Europa. Buoni posti di lavoro nell'economia circolare?

Questi fattori, combinati con una forza lavoro frammentata e condizioni di lavoro diseguali, rendono il settore particolarmente difficile per coloro che desiderano invecchiare in buona salute rimanendo attivi nel settore.

Una transizione verde pensata per una forza lavoro che invecchia

Un lavoro sostenibile deve essere sia verde che di alta qualità

Un lavoro sostenibile deve essere sia rispettoso dell'ambiente che di alta qualità per garantire **l'empowerment della forza lavoro**. Infatti, la transizione verso un'economia a zero emissioni di carbonio sarà equa e sostenibile solo se terrà conto della realtà di una forza lavoro che invecchia e garantirà che i lavoratori possano rimanere attivi nel mercato del lavoro per tutta la loro carriera, e anche oltre l'età pensionabile, secondo il desiderio del lavoratore.

Per raggiungere questo obiettivo, la transizione verde deve generare non solo posti di lavoro, ma anche **carriere sostenibili**. L'invecchiamento positivo sul lavoro dipende soprattutto dalla **qualità dell'occupazione**: i posti di lavoro devono essere sicuri, prevedibili e compatibili con le capacità fisiche e cognitive dei lavoratori anziani. Ciò richiede l'attuazione di rigorosi standard di salute e sicurezza, ma anche una visione più ampia della qualità del lavoro. L'organizzazione del lavoro deve rispettare i ritmi di vita, consentire tempi di recupero e bilanciare produttività e benessere. L'accesso a contratti stabili, salari equi, protezione sociale e opportunità di avanzamento di carriera è importante tanto quanto la riduzione dell'esposizione ai rischi. Senza queste condizioni, i lavoratori rischiano di andare incontro a un esaurimento precoce, un'uscita anticipata dal mercato del lavoro o una maggiore vulnerabilità nella terza età.

È essenziale **valutare rigorosamente la qualità dei posti di lavoro** creati nell'ambito della transizione verde, piuttosto che dare per scontato che siano automaticamente "migliori" perché verdi. I lavori precari, eccessivamente impegnativi o senza prospettive non possono essere considerati sostenibili, anche

se contribuiscono agli obiettivi ambientali. Una transizione giusta implica la progettazione di lavori verdi in modo da **migliorare l'occupabilità lungo tutto l'arco della vita**, fornendo ai lavoratori non solo un reddito immediato, ma anche sicurezza a lungo termine e dignità sul lavoro.

Lo sviluppo delle competenze e **l'apprendimento permanente** sono un altro pilastro essenziale delle carriere sostenibili. Le trasformazioni associate alla transizione verde richiedono **un aggiornamento e una riqualificazione continua delle competenze**, in particolare per i lavoratori più anziani che potrebbero avere maggiori difficoltà ad adattarsi alle nuove tecnologie o metodologie. I sistemi di istruzione e formazione professionale devono quindi offrire **percorsi flessibili, accessibili e sostenuti finanziariamente, su misura per gli adulti**. Ciò include programmi di formazione modulari e di breve durata, formati di e-learning o blended learning, orari flessibili e sostegno personalizzato. È importante che le questioni di sostenibilità siano integrate nelle qualifiche, nelle certificazioni e negli standard professionali esistenti, in modo che le competenze verdi diventino parte del normale percorso professionale piuttosto che un'eccezione.

Nei settori fortemente colpiti dalla decarbonizzazione, sono necessari piani d'azione mirati per garantire la transizione dei lavoratori verso nuovi ruoli sostenibili. Per i lavoratori autonomi, come gli agricoltori, devono essere messi in atto **programmi innovativi di formazione e consulenza** per garantire la loro partecipazione attiva. Il sostegno pubblico è essenziale a questo proposito. **Politiche attive del mercato del lavoro** possono fornire servizi essenziali come la riqualificazione, l'orientamento e l'assistenza al collocamento, garantendo che nessun lavoratore venga lasciato indietro.

PRATICA ISPIRATRICE DA **MALTA**

Informazioni raccolte in collaborazione con l'Associazione Nazionale Pensionati, membro dell'AGE

Strategia di sviluppo sostenibile di Malta per il 2025: Sviluppo della forza lavoro e pratiche lavorative eque

La strategia di Malta per il 2050 è un piano nazionale a lungo termine volto a costruire una società più verde, più equa e più competitiva, bilanciando la crescita economica, l'inclusione sociale e la protezione dell'ambiente. Un elemento chiave della strategia è lo sviluppo della forza lavoro, garantendo che la popolazione maltese abbia accesso a **un'istruzione e una formazione di alta qualità e accessibili**, in linea con le esigenze del mercato del lavoro, comprese le competenze verdi e digitali. L'accento è posto anche sulla **riqualificazione, sul miglioramento delle competenze e sulle opportunità di apprendimento basate sul lavoro,** con l'obiettivo di migliorare lo sviluppo degli individui e delle imprese.

La strategia pone **grande enfasi su condizioni di lavoro eque, sicure e inclusive**, in particolare per i gruppi vulnerabili e svantaggiati. La parità di genere è promossa attraverso **programmi di formazione per le donne che rientrano nel mercato del lavoro o che cercano un avanzamento di carriera**. Le politiche a favore della famiglia comprendono il congedo parentale retribuito, il congedo di paternità retribuito prolungato e il congedo per assistenza ai familiari malati. **Sono garantiti accordi di lavoro flessibili e il diritto alla disconnessione**, mentre il benessere dei lavoratori è promosso attraverso politiche che migliorano la salute fisica, mentale e professionale. Questo approccio è vantaggioso per i lavoratori anziani in quanto garantisce la loro continua partecipazione come membri della società a pieno titolo e **contribuisce a ridurre il divario di genere che spesso si**

amplia con l'età, favorendo un migliore equilibrio tra vita professionale e vita privata.



© David Tett / Centre for Ageing Better

Prevenire l'esclusione dei lavoratori anziani

Prevenire l'esclusione dei lavoratori anziani richiede **un approccio incentrato sulla persona** che riconosca la diversità delle loro esigenze, esperienze e aspirazioni. Non tutti i lavoratori sono pronti, in grado o addirittura disposti ad assumere posizioni tecniche nel settore delle energie rinnovabili, ed è essenziale che la transizione verde non diventi una nuova fonte di disuguaglianza.

I lavoratori anziani non sono un gruppo omogeneo. Hanno tutti percorsi professionali, esigenze e aspirazioni diverse, e **il sostegno personalizzato** gioca un ruolo decisivo in questo senso. I servizi di orientamento devono tenere conto delle circostanze personali dei lavoratori anziani, riconoscendo i loro vincoli e le loro ambizioni. Per alcuni, continuare a lavorare nei settori verdi emergenti può

essere auspicabile, ma per altri potrebbero essere più appropriate iniziative locali o orientate al sociale.

Se esaminiamo più da vicino la **situazione delle donne anziane**, esse devono affrontare sfide specifiche che differiscono da quelle degli uomini anziani. Il Comitato economico e sociale europeo[80] sottolinea un rischio particolare: senza politiche inclusive, la transizione verde e la trasformazione digitale potrebbero esacerbare **le disuguaglianze di genere**. Le donne rimangono **sottorappresentate** in questi settori strategici interessati dalla transizione verde. Nel settore energetico, ad esempio, la forza lavoro rimane in gran parte maschile e anche nel settore delle energie rinnovabili, più aperto a profili diversificati, le donne rappresentano in media solo il 35% circa della forza lavoro. Queste cifre si applicano alle donne di tutte le età. È quindi ragionevole supporre che l'età e l'ageismo, combinati e intersecati con la discriminazione di genere, richiedano vigilanza per garantire che la transizione verde non aggravi il divario di genere nel mercato del lavoro.

Le politiche dovrebbero aprire molteplici percorsi, come la **riqualificazione per sostenere ruoli** nei progetti di energia rinnovabile, la partecipazione a cooperative sociali o iniziative comunitarie come centri di riciclaggio, caffè di riparazione, orti condivisi o progetti di edilizia sostenibile. Queste opportunità consentono ai lavoratori anziani di rimanere attivi e apprezzati, contribuendo al contempo alla resilienza delle loro comunità. Queste iniziative evidenziano anche il contributo più ampio che i lavoratori anziani possono dare **al di là dell'occupazione tradizionale**. Le cooperative, i laboratori locali e i progetti collettivi creano ambienti in cui l'esperienza e la competenza dei lavoratori anziani completano l'innovazione e l'energia delle generazioni più giovani. Questo **scambio intergenerazionale** rafforza il tessuto sociale, promuove l'apprendimento reciproco e garantisce che le conoscenze accumulate nel corso di decenni non vadano perse nella transizione. **Creando spazi in cui i lavoratori anziani possono trasmettere le loro competenze**, fare da mentori ai colleghi più

[80] Le donne ancora sottorappresentate nei settori verde e digitale | CESE

giovani o partecipare ad attività verdi all'interno della comunità, le società possono trasformare la potenziale esclusione in una fonte di valore aggiunto.

Allo stesso tempo, il sostegno ai lavoratori anziani nella transizione verde deve andare oltre le sole misure occupazionali. **L'accesso all'assistenza sanitaria, alla consulenza psicologica e ai servizi sociali** è essenziale per mantenere la resilienza di fronte al cambiamento, non solo per i lavoratori stessi ma anche per le loro famiglie. Lo stress della ristrutturazione economica, in particolare nei comuni colpiti da licenziamenti di massa, può minare la fiducia e aumentare la vulnerabilità. **Una comunicazione trasparente e personalizzata a livello locale** sulle opportunità disponibili è quindi essenziale per evitare disuguaglianze nell'accesso alle informazioni e mantenere la fiducia nel processo di transizione. Infine, per evitare l'esclusione dei lavoratori anziani, questi ultimi devono essere considerati non come un gruppo emarginato, ma come **partecipanti attivi** alla costruzione di una società più verde. In questo modo, i lavoratori anziani non vengono lasciati indietro, ma riconosciuti come contributori essenziali a **una transizione giusta e incentrata sulla persona**.

Politiche di transizione giusta di fronte a una forza lavoro che invecchia

La transizione verde in Europa si basa su una serie di politiche e strumenti volti a garantirne l'equità e l'inclusività. Sebbene queste misure costituiscano una solida base, la loro capacità di soddisfare le esigenze specifiche dei lavoratori anziani rimane disomogenea.

Il Green Deal europeo[81] e il principio di una transizione equa hanno rappresentato una svolta importante. Essi affermano l'ambizione di **non lasciare indietro nessuno** e si rivolgono esplicitamente ai gruppi in situazioni di vulnerabilità, compresi i lavoratori anziani. Promuovono inoltre il dialogo sociale, essenziale per adattare le politiche alle realtà locali. Tuttavia, l'approccio rimane spesso troppo generico: gli anziani sono riconosciuti come un gruppo in situazione di vulnerabilità sul mercato del lavoro, ma raramente beneficiano di misure

[81] Il Green Deal europeo - Commissione europea

specificamente concepite per loro. I corsi di formazione, talvolta lunghi, impegnativi o altamente digitali, possono quindi scoraggiare coloro che ne hanno più bisogno.

Il meccanismo e il fondo per una transizione giusta (MTJ/FTJ)[82] rafforzano questo approccio di «non lasciare indietro nessuno» mobilitando fondi nel periodo 2021-2027. Questi strumenti finanziano progetti concreti di riqualificazione professionale, sviluppo delle competenze, sostegno all'occupazione e diversificazione economica, con **un approccio partecipativo** attraverso i **piani territoriali di transizione giusta**. Tuttavia, permangono due limiti. Da un lato, il Fondo **esclude** esplicitamente **il prepensionamento e le indennità di fine rapporto**, mentre per alcuni lavoratori anziani il sostegno a un'uscita graduale dal mondo del lavoro sarebbe talvolta più realistico, rispondendo anche alle loro aspirazioni, rispetto alla riqualificazione professionale. Dall'altro lato, il successo di questi fondi dipende in larga misura dalla capacità amministrativa dei territori, il che crea **disuguaglianze nell'attuazione**.

Le politiche attive del mercato del lavoro rappresentano un altro pilastro. Si sono dimostrate efficaci in diversi paesi, trasformando le competenze esistenti per adattarle alle esigenze della transizione. Preveniscono l'esclusione dando priorità alla riqualificazione professionale piuttosto che al ritiro dal mercato del lavoro. Tuttavia, come accennato in precedenza, i lavoratori anziani spesso devono affrontare ostacoli all'accesso che non vengono presi in considerazione, come le difficoltà con la tecnologia digitale, la mancanza di metodi di insegnamento adeguati o il sostegno al ritorno alla formazione. Il rischio è quindi che questi programmi avvantaggino principalmente i giovani o i più qualificati, lasciando indietro gli anziani.

[82] Il meccanismo per una transizione giusta - Commissione europea

PRATICA ISPIRATRICE ATTUATA IN **FRANCIA**

Economia sociale per l'assistenza agli anziani (SONYA): Rafforzare l'assistenza dell'economia sociale nelle zone rurali d'Europa

Il progetto SONYA è **un'iniziativa di Horizon Europe (2024-2028)** guidata dalla Rennes School of Business in Francia. **Rafforza le organizzazioni dell'economia sociale (SEO) per fornire assistenza agli anziani di alta qualità e basata sulla comunità**, in particolare nelle zone rurali dove i servizi sono scarsi. SONYA affronta gli ostacoli legali e politici, migliora le condizioni di lavoro degli operatori sanitari e promuove l'occupazione inclusiva, la sostenibilità e l'innovazione nel settore dell'assistenza.

Attraverso laboratori viventi, formazione, inclusione digitale e attività di sviluppo delle capacità, **SONYA sostiene fino a 60 SEO** e coinvolge vaste reti comunitarie. Sviluppa strumenti scalabili e raccomandazioni politiche per **rivitalizzare gli ecosistemi di assistenza rurali, attrarre e trattenere gli operatori sanitari e garantire che gli anziani possano accedere a servizi di assistenza sociale dignitosi**. Il progetto è vantaggioso per i lavoratori anziani, che possono trovare nuove opportunità di lavoro nel settore dell'assistenza adeguate alle loro competenze ed esperienze, beneficiando al contempo di migliori condizioni di lavoro e di accordi flessibili che rendono più facile rimanere attivi nel mercato del lavoro. Condividendo i suoi risultati in tutta Europa, SONYA **mira** anche **a ispirare altre regioni ad adottare modelli simili** per un'assistenza agli anziani sostenibile e guidata dalla comunità.

Accanto a queste misure, **i programmi di sostegno al reddito** svolgono un ruolo essenziale nell'assorbire gli shock sociali associati alla ristrutturazione. Essi prevengono improvvise perdite di reddito e forniscono tempo prezioso per considerare un cambiamento di direzione, sia in termini di formazione, progetti imprenditoriali o attività sociali. Tuttavia, se mal coordinati con politiche attive,

questi benefici **possono incoraggiare il ritiro anticipato dal mercato del lavoro**, anche quando ciò è contrario alle aspirazioni dei lavoratori anziani, e rafforzare l'esclusione sistematica delle persone anziane, invece di sostenere la loro permanenza o il loro ritorno al lavoro.

Infine, **le dinamiche dello sviluppo locale e dell'economia sociale e solidale (ESS)**[83] aprono prospettive interessanti per le persone anziane. Cooperative, centri di riciclaggio, orti condivisi e iniziative di riqualificazione energetica aiutano le persone a rimanere attive rafforzando al contempo i legami sociali e intergenerazionali. Questi progetti si basano su principi di solidarietà, che sono più inclusivi per i lavoratori anziani. Tuttavia, il loro principale limite risiede nella loro portata. Spesso sperimentali, faticano a diffondersi e rischiano di essere emarginati rispetto ai grandi progetti industriali sostenuti dai fondi europei.



© Matt Writtle / Centre for Ageing Better

Raccomandazioni

Migliorare il coordinamento delle politiche

[83] Come l'economia sociale e solidale può promuovere l'Agenda 2030 | Piattaforma UE per la prossimità e l'economia sociale

- **Rafforzare la coerenza** tra le politiche climatiche, sociali e occupazionali per garantire una transizione equa e inclusiva che tenga conto dell'invecchiamento e delle esigenze specifiche dei lavoratori anziani
- **Integrare percorsi flessibili e personalizzati** nei meccanismi di transizione equa, offrendo ai lavoratori anziani opzioni realistiche di adattamento e riqualificazione

Progettare lavori verdi inclusivi

- **Garantire che i lavori verdi siano sicuri, accessibili e di alta qualità**, incorporando fin dall'inizio standard rigorosi per le condizioni di lavoro
- **Incoraggiare l'assunzione di lavoratori anziani** attraverso incentivi quali sussidi, quote o programmi dedicati
- **Progettare ambienti di lavoro inclusivi** con strutture adeguate e percorsi di carriera flessibili per i lavoratori anziani
- **Promuovere ruoli alternativi** come la consulenza, la supervisione e il tutoraggio, che consentano ai lavoratori anziani di trasmettere le loro competenze
- **Rafforzare le strategie di salute e sicurezza sul lavoro**, in particolare nei settori esposti come la gestione dei rifiuti
- **Sviluppare un sostegno personalizzato per i lavoratori anziani** al fine di facilitare la loro integrazione e permanenza nei settori verdi
- **Promuovere l'accesso dei lavoratori anziani** alle opportunità offerte dall'economia sociale e solidale
- **Rafforzare il coordinamento con i servizi sociali e sanitari** per sostenere la resilienza e il benessere dei lavoratori anziani impegnati nella transizione verde

Adattare la formazione agli adulti più anziani

- **Riconoscere e promuovere le competenze e l'esperienza** dei lavoratori anziani come risorse nel mercato del lavoro verde

- **Sviluppare programmi di formazione continua** specificamente adattati ai lavoratori anziani attraverso **l'Unione delle competenze della Commissione europea**, garantendone l'accessibilità e la diffusione
- **Semplificare il riconoscimento delle competenze acquisite** per facilitare la convalida dell'esperienza
- **Progettare corsi di formazione inclusivi dal punto di vista dell'età**, con approcci pratici e concreti
- **Implementare una formazione mirata in settori in forte crescita** come il riciclaggio, la riparazione e la ristrutturazione energetica
- **Promuovere programmi intergenerazionali** in settori chiave quali l'agricoltura, l'edilizia e la manutenzione per incoraggiare il trasferimento di conoscenze.

Garantire la resilienza inclusiva delle comunità e una transizione equa per i lavoratori anziani

- **Rafforzare l'economia sociale e solidale** sostenendo modelli come le cooperative, che sono motori della cooperazione intergenerazionale e della resilienza locale
- **Riconoscere pienamente i lavoratori anziani come contributori attivi** alle dinamiche comunitarie e alla transizione inclusiva
- **Sviluppare piani di conversione regionali** nelle regioni dipendenti dai combustibili fossili, con un sostegno su misura per i lavoratori anziani
- **Anticipare la perdita di posti di lavoro** dovuta alla transizione verde attraverso un dialogo sociale settoriale rafforzato e una riqualificazione professionale diretta verso i settori in crescita
- **Sviluppare programmi di mobilità e ricollocazione** per i lavoratori interessati, tenendo conto dei vincoli specifici delle persone anziane
- **Incoraggiare le aziende a promuovere la diversità generazionale** nei team e promuovere questo approccio attraverso etichette o certificazioni
- **Adattare i finanziamenti europei** per includere misure per una transizione graduale verso il pensionamento, semplificando al contempo l'accesso ai fondi per i territori con scarsa capacità amministrativa city

Capitolo III - Carenza di manodopera

L'invecchiamento demografico e il suo impatto sulla carenza di manodopera
mercato

Cambiamenti demografici e invecchiamento della forza lavoro

Il cambiamento demografico è una delle principali tendenze attuali che stanno trasformando la società e l'economia europee. L'Unione è particolarmente colpita da questa dinamica, con **una percentuale di persone di età pari o superiore a 65 anni in rapido aumento**. Nel 2019, un cittadino dell'UE su cinque aveva più di 65 anni, pari a circa 90,5 milioni di persone. Secondo le proiezioni, tale percentuale raggiungerà quasi un terzo della popolazione totale entro il 2050, con un picco di 129,8 milioni di cittadini anziani[84] . Allo stesso tempo, **la percentuale della popolazione al di sotto dell'età pensionabile è in calo** e continuerà a diminuire fino alla fine del secolo, passando dal 64 % nel 2022 a circa il 54 % nel 2100[85] .

L'impatto sul mercato del lavoro e sui sistemi sociali è e sarà significativo nei prossimi anni. La composizione della forza lavoro sta cambiando, con una percentuale crescente di lavoratori anziani, ed è necessario considerare con urgenza le sfide legate alla salute fisica, adeguando le condizioni di lavoro e prevenendo i rischi psicosociali. Allo stesso tempo, la sostenibilità dei sistemi pensionistici, sanitari e di assistenza a lungo termine è messa in discussione e le crescenti disuguaglianze e precarietà di alcuni gruppi vulnerabili richiedono politiche di ridistribuzione e inclusione più ambiziose.

Il cambiamento demografico rientra anche in un contesto più ampio in cui la competitività dell'Unione europea è già messa alla prova. In questo contesto, l'invecchiamento è spesso descritto come un fattore aggravante, che accentua la

[84] Eurostat - L'invecchiamento dell'Europa
[85] Commissione europea - FTJ - Mettere gli anziani al centro delle trasformazioni regionali

carenza di competenze, aumenta i costi della sicurezza sociale e mina le basi della prosperità europea. Tuttavia, **questa trasformazione dovrebbe essere vista come un'opportunità**. L'invecchiamento della popolazione attiva può diventare una fonte di innovazione sociale e organizzativa, valorizzando le competenze dei lavoratori esperti, sviluppando il mentoring intergenerazionale e stimolando nuovi servizi legati, ad esempio, al benessere e alla salute. L'Unione europea **deve investire maggiormente in politiche sociali che sostengano i lavoratori anziani**, ma anche garantire carriere di qualità fin dal momento in cui le persone entrano nel mercato del lavoro, al fine di assicurare la sostenibilità della forza lavoro.

PRATICA ISPIRATRICE **DALL'ITALIA**

Progetto Think Care:
Sostenere la diversità di età e il benessere nella regione Veneto

Il progetto Think Care, guidato da Kairosforma Srl, fa parte dell'iniziativa regionale "Generazioni a confronto", che finanzia azioni **di sensibilizzazione sulla gestione della diversità di età** nella regione Veneto. Il suo obiettivo è aiutare le organizzazioni **ad accogliere una forza lavoro che invecchia e garantire ambienti di lavoro sani, inclusivi e sostenibili**. Il progetto mira a **fornire strumenti, metodologie e modelli per guidare le organizzazioni** attraverso le complessità del cambiamento demografico e della trasformazione digitale, in particolare per il settore dell'assistenza a Padova e Venezia.

Kairosforma offre anche **diversi programmi di formazione**, tra cui corsi sul miglioramento delle competenze digitali dei lavoratori anziani (**"Resilienza digitale**"), sulla gestione della diversità (**"Come essere diversi**") e sulla promozione della comunicazione intergenerazionale (**"Generazione dopo generazione**"), aiutando le organizzazioni a promuovere l'inclusione e a coltivare una cultura innovativa sul posto di lavoro. Queste opportunità possono aiutare le persone anziane a rimanere sicure di sé, competenti e attivamente impegnate nel mondo del lavoro moderno.

Carenza di manodopera e settori più colpiti

Il calo del tasso di popolazione attiva sta mettendo a dura prova l'economia, aggravando la carenza di manodopera. Da quasi un decennio le imprese segnalano crescenti difficoltà di reclutamento, che ostacolano la produttività e limitano le

prospettive di crescita[86] . Le piccole e medie imprese sono particolarmente colpite, con quasi quattro su cinque che segnalano ostacoli nella ricerca di personale qualificato[87] .

Le tensioni sono particolarmente importanti **in settori strategici come la sanità, l'assistenza a lungo termine e l'edilizia**, dove la domanda di manodopera supera di gran lunga l'offerta. In molti Stati membri, più di un posto di lavoro su sei è nell'assistenza a lungo termine[88] . Il settore soffre di un significativo invecchiamento della forza lavoro, che aggrava le difficoltà di reclutamento per professioni diverse come medici, infermieri e assistenti sanitari. Anche altri settori, come l'edilizia, stanno affrontando ostacoli. I lavori in questi settori sono spesso fisicamente impegnativi, il che spinge molti lavoratori ad anticipare il pensionamento anticipato.



© sima / Adobe Stock

In questo contesto, l'Unione europea deve soprattutto promuovere e riconoscere il valore del contributo dei lavoratori anziani e prendere in considerazione politiche

[86] Eurofound - Pratiche aziendali per affrontare la carenza di manodopera
[87] Relazione dell'UE - Una bussola della competitività per l'UE
[88] Commissione europea - FTJ - Mettere gli anziani al centro delle trasformazioni regionali

occupazionali a lungo termine attraverso un **approccio che copra l'intero arco della carriera**. A tal fine è necessario attuare diverse strategie. Le riforme legislative sull'età pensionabile non possono essere la soluzione per mantenere i lavoratori anziani nel mondo del lavoro, in particolare nei settori in cui i rischi fisici e psicosociali o le condizioni di lavoro non consentono alle persone di lavorare più a lungo. Tuttavia, è fondamentale considerare il miglioramento delle condizioni di lavoro e l'adeguamento degli ambienti di lavoro in tutti i settori per soddisfare le esigenze lavorative.

Sfide specifiche per settore

Il settore edile

Il settore edile in Europa sta affrontando una grave carenza di manodopera, **diffusa e strutturale**. Sebbene vi siano diversi fattori che contribuiscono a questa situazione, come le difficili condizioni di lavoro e la mancanza di formazione, **l'invecchiamento della forza lavoro** sembra essere uno degli elementi più significativi.

In questo settore, la percentuale di lavoratori anziani è superiore alla media: nel 2021, **il 32 % dei lavoratori edili aveva un'età compresa tra i 50 e i 64 anni**, rispetto al 28 % di tutte le professioni[89] . Questi dati mettono in discussione il futuro della forza lavoro, poiché il settore dovrà contemporaneamente sostituire una vasta generazione di lavoratori che vanno in pensione, creando un **deficit di sostituzione**, e soddisfare la crescente domanda di progetti in linea con la transizione ecologica e l'efficienza energetica degli edifici. Secondo il Cedefop, **entro il 2030 saranno necessari tra i 3 e i 4 milioni di lavoratori in più in questo settore** per raggiungere gli obiettivi di decarbonizzazione e ristrutturazione energetica degli edifici[90] .

[89] Salute mentale nel settore edile: prevenzione e gestione dei rischi psicosociali sul luogo di lavoro - OSHA
[90] Eurofound - Misure per affrontare la carenza di manodopera: insegnamenti per le politiche future

Le condizioni di lavoro impegnative nel settore dell'edilizia hanno un impatto particolare sul benessere dei lavoratori nel corso della loro carriera, ma anche sui lavoratori anziani di oggi. I compiti fisicamente impegnativi, l'esposizione agli agenti atmosferici e il rischio di incidenti si accumulano nel tempo, compromettendo ulteriormente **la sostenibilità dell'occupazione in questo settore**. La mancanza di prospettive di carriera per i lavoratori anziani porta spesso al pensionamento anticipato, volontario o meno, anche se i lavoratori anziani possiedono competenze uniche e contestualizzate che sono essenziali per progetti di costruzione complessi.

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **FRANCIA**

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri dell'AGE , Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR), Union des Anciens du Groupe BP e Fédération des particuliers employeurs de France

Piattaforma IPERIA: Formazione e sviluppo professionale per i lavoratori domestici

In Francia, un dipendente su due nel settore del lavoro domestico ha 50 anni o più. Per molti di questi lavoratori, mantenere l'occupabilità, adattarsi ai nuovi strumenti e mantenere buone condizioni di lavoro sono sfide fondamentali. Nel frattempo, **entro il 2030 dovranno essere coperti quasi 800.000 nuovi posti di lavoro**. Tuttavia, il settore è caratterizzato da orari impegnativi, lavoro fisicamente ed emotivamente faticoso e scarso riconoscimento in termini di status e retribuzione, che ne riducono l'attrattiva. È quindi essenziale rafforzare la formazione e lo sviluppo professionale, sia per mantenere i lavoratori anziani coinvolti e apprezzati, sia per attirare nuovi entranti nella professione.

Su mandato del settore dell'occupazione domestica e della sezione dei datori di lavoro privati, IPERIA funge da **piattaforma nazionale per lo sviluppo professionale dei lavoratori domestici**. Ogni anno, i dipendenti possono accedere a un massimo di **58 ore di formazione**, compreso un programma di competenze digitali in cinque moduli offerto online o di persona per adattarsi alle esigenze dei lavoratori. Nel 2023, IPERIA ha anche lanciato il **Consiglio settoriale per l'orientamento e lo sviluppo professionale (COEPS)**, **un servizio di consulenza gratuito gestito da specialisti** per i dipendenti che stanno valutando un cambiamento di carriera o che desiderano progredire nella loro professione. Insieme, queste iniziative offrono ai lavoratori domestici più anziani la possibilità di aggiornare le loro competenze e gestire la loro carriera in modo più libero, ottenendo al contempo il riconoscimento del loro lavoro.

Promuovere un mercato del lavoro inclusivo e accessibile a tutti gli anziani

Promuovere l'inclusione intersezionale dei lavoratori anziani

I gruppi in situazioni di vulnerabilità nel mercato del lavoro continuano ad essere emarginati. L'insicurezza del posto di lavoro, la precarietà e i bassi salari colpiscono in modo sproporzionato alcune fasce della popolazione, tra cui i lavoratori anziani. Il primo errore che si commette è quello di **considerare i lavoratori anziani come un gruppo omogeneo** e di sviluppare politiche e programmi che soddisfano solo le esigenze di pochi. Al contrario, il gruppo dei lavoratori anziani è caratterizzato da realtà sociali, economiche e culturali diverse che espongono i suoi membri a forme specifiche di discriminazione. Ciò è evidenziato dal concetto di intersezionalità: l'età, combinata con altri fattori quali il genere, la disabilità, la salute o il background migratorio, costituisce **un insieme di fattori multipli, cumulativi e intersezionali** che ostacolano l'accesso e il mantenimento dell'occupazione.

L'ageismo rimane una forma comune di discriminazione sul posto di lavoro. Troppo spesso tollerato, riduce le opportunità di lavoro, blocca l'avanzamento di carriera e alimenta stereotipi che ostacolano gli scambi e la collaborazione intergenerazionali. Ma i pregiudizi legati all'età sono spesso combinati con altri tipi di discriminazione. **Le donne anziane**, ad esempio, spesso subiscono la "doppia penalizzazione" di carriere frammentate a causa delle responsabilità familiari o di assistenza, e sono ulteriormente ostacolate dalla mancanza di servizi accessibili che consentirebbero un vero equilibrio tra vita professionale e vita privata. Anche **i lavoratori anziani con disabilità o malattie croniche** sono più inclini ad abbandonare precocemente il mercato del lavoro a causa della mancanza di adeguate misure di sostegno o di un supporto sufficiente. **Gli anziani migranti e rifugiati** sono un altro gruppo di persone interessate, poiché incontrano difficoltà nel far riconoscere le loro qualifiche e nell'accedere ai servizi sanitari e di formazione.



© Peter Kindersley / Centre for Ageing Better

A livello aziendale, **la lotta all'ageismo e la promozione della diversità** dovrebbero essere una priorità. Considerare le esigenze di ogni individuo e

adottare **un approccio incentrato sulla persona** è fondamentale per soddisfare le esigenze della forza lavoro nel suo complesso. È essenziale rivedere le pratiche di assunzione per garantire che siano neutre e sensibilizzare i manager sui loro pregiudizi.

PRATICA ISPIRATRICE DAL **REGNO UNITO** *Informazioni raccolte in collaborazione con AGE Member International Longevity Centre UK*

Veolia: Costruire una forza lavoro inclusiva dal punto di vista dell'età

Veolia è leader mondiale nella gestione dell'acqua, dei rifiuti e dell'energia e impiega oltre 200.000 persone in tutto il mondo. **Quasi il 44% della sua forza lavoro ha 50 anni o più**, una percentuale superiore alla media del Regno Unito (38%), il che rende fondamentale l'esperienza dei dipendenti più anziani. Di fronte alla carenza di competenze, Veolia ha cercato di **prevenire un "esodo massiccio" di talenti esperti**, garantendo al contempo che i dipendenti più giovani potessero imparare da questo gruppo di persone esperte.

Veolia dimostra il suo impegno nei confronti dei lavoratori più anziani attraverso molteplici azioni:

- **La campagna "50 plus"** di Veolia garantisce ai dipendenti più anziani chiare opportunità di sviluppo. Strumenti pratici **aiutano i manager e il personale a pianificare la carriera oltre i 50 anni**, mentre un **programma di mentoring** reciproco consente ai dipendenti più giovani di condividere competenze digitali e apprendere competenze tecniche dai colleghi più anziani.
- Attraverso una **campagna video che sfata i miti e una formazione sui pregiudizi legati all'età per i manager**, Veolia sfida attivamente le percezioni negative nei confronti dei lavoratori più anziani. Queste

iniziative dimostrano che i dipendenti over 50 sono adattabili, competenti dal punto di vista digitale e desiderosi di imparare, contribuendo a creare una cultura in cui la diversità di età è riconosciuta come un punto di forza.

- Riconoscendo la natura fisica di molti ruoli, Veolia ha anche introdotto **opzioni flessibili e creative come orari flessibili, condivisione del lavoro, lavoro a distanza, pensionamento graduale, part-time e congedi temporanei**. Queste soluzioni consentono un approccio inclusivo e incentrato sulla persona. A seconda dell'individuo e delle sue esigenze, le soluzioni di diversità e flessibilità consentono a tutti, nella loro diversità, di continuare a lavorare.

L'inclusione richiede **profondi cambiamenti culturali e istituzionali**. Non si limita alle politiche aziendali e richiede **misure strutturali** sostenute dalle autorità pubbliche e dalle parti sociali. Gli investimenti in servizi di assistenza all'infanzia e di cura di qualità forniscono un sostegno migliore alle donne, che potrebbero così avere maggiori possibilità di rimanere nel mercato del lavoro quando saranno più anziane, ad esempio. Inoltre, i programmi di assistenza personale facilitano l'integrazione delle persone con disabilità. Per i migranti anziani, percorsi personalizzati che combinano formazione linguistica, sostegno psicosociale e riconoscimento delle competenze sono fondamentali per l'integrazione. Infine, **il ruolo dei servizi pubblici per l'impiego** è fondamentale per migliorare l'orientamento professionale, rafforzare i meccanismi di sostegno multi-agenzia e promuovere la mobilità, che sono leve essenziali.

La costruzione di una società veramente inclusiva richiede **una valutazione** più **rigorosa delle politiche**, un impegno costante da parte delle istituzioni e la mobilitazione congiunta delle imprese, dei servizi pubblici e delle organizzazioni della società civile. Promuovere l'uguaglianza e l'inclusione dei lavoratori anziani nella loro diversità è soprattutto un imperativo etico basato sui **diritti umani**, ma è anche una strategia economica e sociale attesa da tempo. Significa riconoscere che ogni individuo, indipendentemente dall'età, dal background o dalle circostanze, ha un potenziale che merita di essere sostenuto e valorizzato.

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **DANIMARCA**

Premio Best over 60:
Celebrare i professionisti esperti il loro duraturo

Il **premio Best over 60** è un'iniziativa di Djøf, un sindacato e un'organizzazione professionale danese, che riconosce e celebra i lavoratori esperti di età superiore ai 60 anni. L'idea è quella di **rendere omaggio al loro lungo e prezioso contributo sul lavoro**, puntando i riflettori su persone che continuano a fare la differenza ben oltre la tradizionale età pensionabile.

Ogni anno, **60 persone di età superiore ai 60 anni vengono premiate** per i loro risultati, la loro dedizione e il loro continuo impatto sul lavoro. La selezione spesso abbraccia una vasta gamma di professioni, dal mondo degli affari e della pubblica amministrazione al settore accademico e non profit, mettendo in evidenza la diversità dei talenti più anziani.

Il premio sottolinea anche **l'obiettivo più ampio** di Djøf **di creare un mercato del lavoro più inclusivo e solidale** per i professionisti più anziani. Condividendo le storie di questi premiati, Djøf sottolinea che la loro diversità, le loro conoscenze, la loro leadership e la loro esperienza sono risorse fondamentali per le imprese, i colleghi più giovani e la società nel suo complesso, e incoraggia i datori di lavoro a valorizzare attivamente e integrare i professionisti più anziani nei loro luoghi di lavoro.

Sostegno ai disoccupati più anziani

I lavoratori disoccupati più anziani sono trascurati dalle politiche europee in materia di occupazione. Si tratta di una sfida importante che gli Stati membri e l'Europa non stanno affrontando. Nonostante i loro sforzi per prolungare la vita lavorativa e migliorare l'inclusione delle persone anziane nel mercato del lavoro,

questa categoria di persone inattive è spesso trascurata, lasciata senza molte prospettive di reinserimento.

Una delle principali lacune è la **mancanza di disposizioni giuridiche specifiche volte a prevenire i licenziamenti legati all'età**. A livello europeo, la direttiva sulla parità di trattamento in materia di occupazione[91] vieta la discriminazione basata sull'età, compreso il licenziamento. Tuttavia, sebbene sia difficile dimostrare la discriminazione basata sull'età, la direttiva «consente di giustificare la discriminazione diretta basata sull'età, purché vi sia uno scopo legittimo»[92] , consentendo agli Stati membri di applicare una vasta gamma di eccezioni nella loro legislazione che discriminano una parte della popolazione in base all'età. Inoltre, in molti Stati membri, la protezione contro il licenziamento si indebolisce dopo una certa età, in particolare oltre l'età pensionabile legale. **In Francia**, ad esempio, i datori di lavoro non possono costringere i dipendenti ad andare in pensione senza il loro consenso scritto prima dei 70 anni. Quando un dipendente raggiunge i 70 anni, il datore di lavoro può mandarlo automaticamente in pensione, anche senza il suo consenso. Non esiste alcun divieto legale di continuare a lavorare, ma nella pratica i dipendenti dipendono dal loro datore di lavoro, che può costringerli ad andare in pensione se lo desidera. Nel settore pubblico, il limite di età è ancora più basso. **In Svezia**, l'età massima per rimanere in un posto di lavoro protetto dalla legge è 69 anni, ed è possibile continuare a lavorare oltre questa età. Tuttavia, oltre questa età non esiste più alcuna protezione contro il licenziamento. Questa situazione apre la strada **all'ageismo**, talvolta mascherato da misure di gestione della forza lavoro o di ristrutturazione. I lavoratori più anziani diventano così più vulnerabili alle dimissioni forzate, senza che ciò sia riconosciuto come discriminazione.

[91] Direttiva 2000/78/CE del Consiglio, del 27 novembre 2000, che stabilisce un quadro generale per la parità di trattamento in materia di occupazione e di condizioni di lavoro
[92] Articolo 6

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **FRANCIA**

Force Femmes: aiutare le donne over 45 a tornare al lavoro

Force Femmes è un'associazione francese che **aiuta le donne disoccupate di età superiore ai 45 anni nei loro sforzi per tornare al lavoro o avviare un'attività in proprio**. Valorizza l'esperienza delle donne e trasforma gli ostacoli legati all'età o alle interruzioni di carriera in opportunità, guidata dai principi di solidarietà, ascolto e fiducia. Con il suo aiuto, **ogni anno quasi 2.000 donne avviano o portano avanti i loro progetti**, in modo completamente gratuito.

L'associazione **offre un sostegno personalizzato**, che comprende workshop sulla ricerca di lavoro, la redazione del curriculum vitae, la preparazione ai colloqui e lo sviluppo delle competenze digitali. Fornisce inoltre un coaching individuale con volontari o mentori professionisti per creare piani di carriera su misura. Inoltre, Force Femmes informa e **sensibilizza le aziende sull'assunzione di donne over 45** e collabora in modo proattivo con le autorità pubbliche per promuovere la diversità di genere e l'inclusione intergenerazionale.

Una volta usciti dal mercato del lavoro, **gli anziani hanno grandi difficoltà a trovare un nuovo impiego**. I reclutatori sono riluttanti ad assumere persone vicine all'età pensionabile o che l'hanno superata, a causa dell'ageismo, degli stereotipi legati alla produttività, all'adattabilità o al costo salariale. I meccanismi di sostegno al reinserimento sono spesso inadeguati alle loro esigenze e l'accesso alla formazione rimane limitato.

La crisi COVID-19 ha esacerbato questa tendenza. Molti lavoratori anziani sono stati spinti al **pensionamento anticipato**, a volte sotto pressione economica o sanitaria, senza sostegno né alternative. Questa ondata di pensionamenti

anticipati ha contribuito a **un'esclusione silenziosa** degli anziani dal mercato del lavoro, esacerbando la loro precarietà e indebolendo il loro diritto a una pensione completa. In assenza di politiche mirate, i lavoratori anziani inattivi si trovano in una **zona grigia**, né pienamente attivi né riconosciuti come pensionati, e spesso esclusi dai meccanismi di sostegno.

Per affrontare questa sfida, è urgente sviluppare un approccio integrato che combini diverse leve complementari, che deve includere un sostegno specifico **per il reinserimento professionale**, con programmi mirati per i lavoratori anziani inattivi, che comprendano orientamento, coaching e sostegno alla ricerca di un lavoro. Un invito a presentare progetti ispirato al programma francese **Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée (TZCLD)** è stato accolto a livello europeo, in particolare dalla Commissione europea, DG EMPL (Direzione generale per l'occupazione, gli affari sociali e l'inclusione). Questo progetto pilota è stato avviato nell'ambito del programma Fondo sociale europeo Plus (FSE+) con l'obiettivo di **testare misure territoriali di inclusione attiva**. Esso mira a creare zone di piena occupazione in microterritori mobilitando gli attori locali per offrire posti di lavoro adeguati alle competenze delle persone lontane dal mercato del lavoro. Uno dei suoi obiettivi è quello di offrire un **contratto di lavoro a chiunque sia disoccupato di lunga durata, una situazione che colpisce in larga misura i lavoratori anziani.**

Infine, anche **le iniziative intergenerazionali e di flessibilità** sono pratiche interessanti che consentono il mantenimento o la rioccupazione dei lavoratori anziani, incoraggiando al contempo la cooperazione tra le generazioni e adattando le condizioni di lavoro alle esigenze specifiche.

PRATICHE ISPIRATRICI DALLA **POLONIA**

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri dell'AGE

Fondazione BONUM VITAE e Alzheimer Polska

Legge sul mercato del lavoro e sui servizi per l'impiego:

Migliori opportunità per i lavoratori anziani grazie a incentivi finanziari

La legge sul mercato del lavoro e sui servizi per l'impiego, entrata in vigore nel giugno 2025, modernizza le politiche del lavoro della Polonia e pone l'accento su un approccio inclusivo che valorizza i lavoratori anziani.

Uno degli obiettivi principali della legge è **incoraggiare i datori di lavoro ad assumere e mantenere i lavoratori anziani in posti di lavoro migliori**. I datori di lavoro che assumono persone anziane (donne di età pari o superiore a 60 anni e uomini di età pari o superiore a 65 anni) possono **ricevere un sussidio fino al 50% del salario minimo mensile per i primi 24 mesi**. Al termine di questo periodo, sono tenuti a mantenere le persone anziane impiegate per altri 12 mesi, garantendo stabilità e impegno a lungo termine. In questo modo si previene la perdita di competenze, si sostiene il trasferimento di conoscenze e **si garantisce che i lavoratori anziani abbiano l'opportunità di rimanere nel mercato del lavoro nonostante le barriere e le discriminazioni legate all'età**.

La legge aiuta indirettamente anche i pensionati, **ampliando la disponibilità** di servizi di assistenza **all'infanzia**, riducendo le responsabilità quotidiane dei nonni e consentendo loro di lavorare, se lo desiderano. Attraverso queste misure, la legge promuove l'inclusività, offre un sostegno pratico ai lavoratori anziani e sfrutta appieno la forza lavoro esperta della Polonia.



© Elliot Manches / Centre for Ageing Better

Politiche e iniziative per trattenere i lavoratori anziani nel occupazione

Strategie di mantenimento e gestione della carriera

Mantenere i lavoratori anziani e gestire la loro carriera sono sfide strategiche per le imprese e i mercati del lavoro. Queste politiche richiedono **un approccio integrato** che combini innovazione organizzativa, pratiche inclusive in materia di risorse umane e misure adeguate per mantenere le persone nel mondo del lavoro.

La flessibilità è una delle misure più comuni nelle strategie di mantenimento. Non solo consente ai caregiver di prendersi cura di una persona cara bisognosa di assistenza, cosa comune per i lavoratori anziani che sostengono un genitore anziano, ma anche di conciliare lavoro e vita privata per rimanere più a lungo nel mondo del lavoro. Può anche preparare a un pensionamento graduale, ad esempio combinando il lavoro con la pensione, consentendo una transizione graduale. Ciò

è possibile grazie ad orari di lavoro flessibili, al telelavoro quando il lavoro lo consente o all'utilizzo di giorni di ferie aggiuntivi legati all'età, ad esempio.

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **FINLANDIA**

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri dell'AGE L'Unione dei servizi per gli anziani (VALLI) e la Federazione finlandese dei pensionati

Metodo di gruppo "Verso una terza età di successo": Responsabilizzare i lavoratori anziani attraverso il coaching professionale

Questo metodo di coaching di gruppo è stato sviluppato dall'Istituto finlandese per la salute sul lavoro per sostenere le persone nelle fasi finali della loro carriera. Il suo obiettivo è aiutare i lavoratori anziani a mantenere la motivazione, il benessere e l'occupabilità **rafforzando le risorse personali, le capacità di gestione della carriera e l'adattabilità al cambiamento**.

Il metodo utilizza un **manuale per i formatori** e un **quaderno di lavoro per i partecipanti**. Facilitatori qualificati guidano i partecipanti attraverso **sessioni strutturate che vanno dall'identificazione dei punti di forza e degli obiettivi di carriera alla gestione delle sfide e dello stress sul posto di lavoro, fino alla stesura di piani d'azione personali per il miglioramento**. Il formato di gruppo incoraggia l'apprendimento tra pari e il sostegno reciproco, aiutando i partecipanti a scambiarsi esperienze. Questo metodo è noto per **migliorare l'adattabilità professionale e contribuire a ridurre le assenze prolungate**, offrendo chiari vantaggi sia per gli individui che per le organizzazioni.

Tra i diversi modelli di collaborazione intergenerazionale emergenti, la ***condivisione dei dipendenti*** è un'iniziativa interessante che consente flessibilità e continuità lavorativa, in particolare per i lavoratori più anziani che non

desiderano più lavorare a tempo pieno. Questo modello offre loro l'opportunità di adeguare il proprio orario di lavoro senza abbandonare completamente il mercato del lavoro. Consente alle reti di datori di lavoro di mettere in comune le risorse umane e di offrire ai lavoratori esperti forme di occupazione flessibili e diversificate che soddisfano sia le esigenze delle imprese che le aspirazioni dei dipendenti. Più specificamente, in questa configurazione, un dipendente non è assunto da una singola azienda, ma da un gruppo di datori di lavoro o da una rete di aziende partner, che lo chiamano in base a esigenze specifiche e pianificate, mantenendo un contratto di lavoro stabile e sicuro per il dipendente. Il job sharing può assumere due forme. La prima è legata alle competenze, in cui un dipendente, spesso esperto o altamente qualificato, mette la propria esperienza al servizio di diverse aziende che non potrebbero finanziare individualmente una posizione a tempo pieno. La seconda è più legata alla condivisione del lavoro, in cui diversi datori di lavoro uniscono le forze per assumere personale, che poi distribuiscono in base alle loro esigenze stagionali, cicliche o parziali. Entrambe le forme possono essere particolarmente vantaggiose se applicate a team composti da lavoratori giovani e anziani. Ciò consente di valorizzare l'esperienza dei lavoratori anziani, che apportano la loro competenza tecnica, il loro know-how e la loro conoscenza dei processi a diverse aziende, spesso integrando le competenze e le conoscenze dei dipendenti più giovani. Questa pratica facilita anche il trasferimento di competenze. Impegnandosi in contesti organizzativi diversi, i lavoratori anziani fungono da veicolo di trasferimento delle migliori pratiche. Condividono la loro esperienza, favorendo uno scambio reciprocamente vantaggioso con le generazioni più giovani.

L'adattamento delle postazioni di lavoro e l'introduzione di programmi specifici sembrano essere un'altra leva essenziale. Gli spazi devono essere progettati secondo i principi dell'ergonomia, della neuroergonomia e dei fattori umani, al fine di creare ambienti adatti a tutte le fasi della vita lavorativa. Come abbiamo visto in precedenza, le nuove tecnologie hanno un ruolo reale da svolgere nel garantire e sviluppare questo aspetto. Semplici adeguamenti, come l'ottimizzazione dell'illuminazione, la riduzione del rumore, l'adattamento delle posture o la riduzione dei carichi fisici, hanno un impatto diretto sulla salute e sulla

produttività. Anche la riorganizzazione dei compiti, la rotazione delle posizioni, l'automazione di alcune operazioni e la prevenzione dei disturbi muscoloscheletrici sono soluzioni efficaci. Allo stesso tempo, è essenziale tenere conto dei rischi psicosociali. La prevenzione del burnout, la regolazione dei carichi di lavoro e la creazione di ambienti psicologicamente sicuri devono essere al centro delle politiche di fidelizzazione.

Inoltre, le politiche delle risorse umane devono includere **misure di gestione della carriera** che devono essere pensate su base individualizzata attraverso un approccio incentrato sulla persona. La traiettoria lineare e ascendente delle carriere sta gradualmente cedendo il passo a percorsi di carriera flessibili. I colloqui di metà carriera, seguiti da revisioni periodiche a partire dalla metà della carriera, consentono di valutare le competenze attraverso la valutazione e lo sviluppo delle stesse. Consentono inoltre di rispondere meglio alle aspirazioni anticipando i cambiamenti di carriera. I percorsi di specializzazione tecnica, di gestione dei progetti e di esperti devono integrare i percorsi di gestione tradizionali per soddisfare una vasta gamma di aspettative e valorizzare le competenze dei lavoratori più anziani.

PRATICA ISPIRATRICE DALL'**UNGHERIA**

Informazioni raccolte in collaborazione con il Centro di coordinamento scientifico gerontologico membro di AGE

Conto individuale di apprendimento (ILA) dell'Ungheria: Percorsi accessibili e personalizzati per lo sviluppo della carriera

Il conto individuale di formazione (ILA) ungherese fa parte della **raccomandazione del Consiglio dell'UE**[93] sui conti individuali di formazione adottata nel giugno 2022, che raccomanda agli Stati membri di prendere in

[93] Raccomandazione del Consiglio sui conti individuali di formazione per promuovere la formazione degli adulti in età lavorativa - Consilium

considerazione l'introduzione di conti individuali di formazione per gli adulti in età lavorativa, occupati o meno, al fine di migliorare l'occupabilità e la formazione continua. L'Ungheria sta attualmente sviluppando un **programma ILA**, con l'assistenza dello strumento di supporto tecnico della Commissione europea. L'obiettivo è **colmare le lacune di competenze e aumentare la partecipazione degli adulti alla formazione**. Il progetto dovrebbe essere implementato a livello nazionale entro il 2030, ma è già stata redatta una tabella di marcia che delinea i principi chiave e le tempistiche del programma ILA.

L'ILA prevede un **unico portale digitale** dove gli utenti possono consultare i programmi di formazione e seguire i propri progressi, con **assistenza disponibile per supportare gli utenti** che potrebbero avere difficoltà a navigare sulla piattaforma, come gli anziani. Un **registro dei corsi e dei fornitori accreditati** garantisce la qualità e il riconoscimento delle competenze da parte dei datori di lavoro. Il sistema include anche **valutazioni delle competenze** per identificare i punti di forza e le aree di miglioramento, oltre a **orientamento professionale e consulenza** per supportare decisioni informate in materia di formazione e carriera.

Particolare attenzione è riservata ai lavoratori anziani e ad altri gruppi con elevate esigenze che incontrano ostacoli significativi all'apprendimento. Attraverso programmi ILA dedicati, il progetto mira a garantire che tutti possano beneficiare delle opportunità di apprendimento permanente e migliorare le proprie competenze e occupabilità.

Tuttavia, la mancanza di **valutazioni sistematiche delle politiche** rende difficile identificare le migliori pratiche e stabilire una gerarchia di politiche efficaci. L'attuazione di sistemi di misurazione e valutazione è un'altra leva importante. **Il monitoraggio di dati chiave disaggregati,** quali l'occupazione, la formazione, la mobilità interna e i tassi di coinvolgimento dei dipendenti over 50, consente di fissare obiettivi specifici e di adeguare le politiche di conseguenza.

Infine, **il sostegno al reinserimento dopo una malattia o un'assenza prolungata** è un altro elemento chiave di queste politiche. I programmi di riabilitazione, elaborati in coordinamento con i servizi sanitari e di sicurezza sociale, mirano a mantenere o ripristinare l'occupabilità e a evitare che le persone abbandonino definitivamente il mercato del lavoro.

PRATICA ISPIRATRICE DAL **BELGIO**

Servizio interregionale per il benessere economico e sociale (IDEWE): Sostenere il reinserimento dei dipendenti attraverso la formazione sulla gestione delle capacità

IDEWE è un servizio esterno leader in Belgio specializzato nella prevenzione e nella protezione sul posto di lavoro. Offre **un'ampia gamma di programmi di formazione per migliorare la salute, la sicurezza e il benessere dei lavoratori di tutte le età.**

Alcuni dei loro corsi si concentrano sulla **formazione dei datori di lavoro per guidare efficacemente i lavoratori che sono stati in congedo per malattia di lunga durata al ritorno al lavoro**. Questi programmi sono progettati per aiutare a prevenire l'assenteismo di lunga durata, accelerare il recupero dei dipendenti e garantire che il loro ritorno al lavoro sia sostenibile. Ciò è particolarmente **vantaggioso per i lavoratori più anziani, che potrebbero aver bisogno di adeguamenti specifici per tornare al lavoro dopo una malattia o un infortunio**, garantendo che la loro preziosa esperienza venga conservata.

I programmi IDEWE possono anche aiutare i lavoratori ad affrontare le sfide legate all'età. Ad esempio, IDEWE **offre corsi di formazione su come creare ambienti di lavoro adatti alle donne in menopausa**, affrontando direttamente un problema di salute comune a molte dipendenti di età avanzata.



© Centre for Ageing Better

Lavorare oltre l'età pensionabile prevista dalla legge

Con il duplice obiettivo di garantire la sostenibilità dei sistemi pensionistici e mantenere un mercato del lavoro dinamico, le politiche pubbliche hanno optato per una partecipazione prolungata dei lavoratori anziani, talvolta trascurando criteri necessari ed essenziali per il successo dell'inclusione dei lavoratori anziani.

Una delle principali tendenze osservate negli ultimi anni **è il graduale aumento dell'età pensionabile prevista dalla legge**. Questo cambiamento mira a prolungare la vita lavorativa e ad avvicinare l'età pensionabile effettiva a quella prevista dalla legge. È accompagnato da intensi dibattiti, che rivelano tensioni tra imperativi finanziari, volontà di sostenere i sistemi sociali, realtà dei lavoratori anziani in diversi settori e accettabilità sociale delle riforme. L'innalzamento dell'età pensionabile ha due possibili implicazioni per la prevenzione dei rischi

professionali e la sostenibilità del lavoro. In primo luogo, molte malattie professionali e gli effetti del lavoro faticoso si sviluppano nel tempo a causa dell'esposizione cumulativa. Pertanto, l'estensione del numero di anni lavorativi può **prolungare l'esposizione ai rischi e aumentare il rischio di sviluppare malattie professionali** o di vedere la propria capacità fisica compromessa da un lavoro faticoso. In secondo luogo, occorre considerare la capacità lavorativa delle persone di età superiore ai 65 anni e **la** loro **capacità di continuare a lavorare in condizioni fisicamente o mentalmente faticose**. Per entrambe queste implicazioni di una vita lavorativa più lunga, è chiara l'importanza di ridurre l'esposizione ai rischi e di rendere il lavoro più facile per tutti i lavoratori. Infine, dato che attualmente le carriere sono concepite senza possibilità di adeguamenti, pause o adattamenti per garantire l'equilibrio tra vita professionale e vita privata, un aumento del numero di anni lavorativi è spesso percepito come impossibile e impensabile da una parte consistente della popolazione attiva.

PRATICA ISPIRATRICE DAL **PORTOGALLO (EUROPA)**

La settimana lavorativa di quattro giorni: Prove di benessere e aumento della produttività

La settimana lavorativa di quattro giorni comporta la riduzione del numero di giorni lavorativi, in genere da cinque a quattro, mantenendo idealmente lo stesso stipendio per un numero inferiore di ore lavorative. Per la sostenibilità della carriera e per i lavoratori più anziani di oggi, questa soluzione è particolarmente vantaggiosa: **riduce l'affaticamento fisico e mentale, favorisce l'equilibrio tra vita lavorativa e vita privata e può contribuire** a **prolungare una carriera sana**, offrendo più tempo per il riposo e la cura di sé.

Molti paesi europei hanno attuato iniziative di questo tipo a diversi livelli e in modi diversi. **Il Portogallo**, ad esempio, ha testato nel 2023 **il modello "100-80-100"**, in base al quale **i dipendenti ricevono il 100% della loro**

retribuzione, lavorano l'80% delle loro ore abituali e sono tenuti a mantenere il 100% della loro produttività. Questo progetto pilota ha coinvolto 39 aziende e ha dato risultati molto positivi: in tre mesi, **i sintomi negativi di salute mentale sono diminuiti in modo significativo**, con un calo dell'ansia del 21%, della stanchezza del 23% e dei disturbi del sonno del 19%. Anche la percentuale di lavoratori che faticano a conciliare lavoro e vita privata è scesa dal 50% al 16%. Inoltre, il 93% dei lavoratori ha espresso il desiderio di continuare con questo modello e la maggior parte delle aziende ha valutato positivamente l'esperienza, con l'80% dei manager che ha giudicato l'impatto finanziario neutro o positivo.

Mantenere la produttività al 100% non è facile. Alcuni compiti non possono essere ridotti in modo proporzionale, come il lavoro interdipendente, il coordinamento tra i team, il servizio clienti, ecc. Esiste anche il **rischio che la riduzione dell'orario di lavoro porti a un sovraccarico o a stress se il lavoro rimanente viene compresso senza alcun margine**. Questi parametri devono essere considerati a livello locale quando si intraprende un'iniziativa di questo tipo.

Altri programmi di riduzione del carico di lavoro sono stati sviluppati in altri Stati membri. Sono riportati **nell'allegato del** presente **Barometro**. Nel loro insieme, forniscono una panoramica di come la riduzione dell'orario di lavoro settimanale possa migliorare il benessere e la soddisfazione di vita dei dipendenti, mantenendo o addirittura aumentando la produttività in contesti diversi.

Molti Stati membri, tra cui Austria, Croazia, Danimarca, Estonia, Finlandia, Malta, Spagna e Svezia, stanno attuando varie politiche e pratiche, come l'offerta **di prestazioni pensionistiche supplementari** a coloro che continuano a lavorare oltre l'età pensionabile prevista dalla legge. Tra queste, **gli incentivi finanziari** possono svolgere un ruolo importante. Il lavoro oltre l'età pensionabile è talvolta scoraggiato dalla tassazione integrale del reddito supplementare o dall'obbligo di versare i contributi previdenziali per intero. Alcuni Stati membri hanno iniziato a

rimuovere questi ostacoli o a introdurre soglie al di sotto delle quali il reddito supplementare non incide sul pagamento delle pensioni. Analogamente, la possibilità di ottenere una pensione più elevata in caso di pensionamento differito, l'abolizione di alcuni contributi previdenziali per i pensionati attivi e la restrizione delle condizioni di pensionamento anticipato sono leve importanti per incoraggiare le persone a continuare a lavorare. Queste misure non solo migliorano la sicurezza finanziaria dei lavoratori anziani, ma alleggeriscono anche la pressione sulle finanze pubbliche.

Allo stesso tempo, gli Stati membri stanno incoraggiando lo sviluppo di **regimi di pensionamento graduale**. Questi regimi offrono una transizione più agevole dal lavoro alla pensione, consentendo ai lavoratori di ridurre l'orario di lavoro mantenendo i diritti acquisiti. Adeguando le condizioni di lavoro, introducendo una maggiore flessibilità e rimuovendo gli ostacoli amministrativi o fiscali che impediscono di conciliare lavoro e pensione, le politiche mirano ad adattare la vita lavorativa alle esigenze di una forza lavoro che invecchia.

Anche dopo il pensionamento, molti professionisti rimangono motivati a rimanere attivi sul mercato del lavoro attraverso forme di **volontariato che sfruttano le loro competenze**. Questo tipo di impegno non solo consente di trasmettere conoscenze preziose alle generazioni più giovani e ai professionisti che lavorano, ma fornisce anche una risposta pratica alla carenza di manodopera in settori chiave come la sanità, l'istruzione e i mestieri specializzati. Offrendo ai pensionati l'opportunità di rimanere attivi, riconosciuti e utili, questi programmi **rafforzano la coesione intergenerazionale** e contribuiscono a una gestione più sostenibile delle risorse umane. Dimostrano che l'esperienza accumulata nel corso di una carriera può continuare a beneficiare l'economia e la società, anche al di fuori del quadro formale dell'occupazione.

PRATICA ISPIRATRICE DALLA **GERMANIA**

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE

Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO)

Il Servizio di esperti senior (SES):
Mobilitare professionisti esperti per il trasferimento

L'iniziativa SES **mobilita esperti e manager in pensione o in congedo per incarichi di volontariato in tutti i settori di attività**. Dal 1983 il SES contribuisce al trasferimento di conoscenze e al rafforzamento delle competenze, sia in Germania che a livello internazionale. In Germania, l'attenzione è rivolta al sostegno dei giovani nelle scuole e nella formazione professionale, in particolare attraverso **il programma di mentoring nazionale VerAplus**.

Questa iniziativa offre una risposta concreta alle sfide legate alla carenza di manodopera, **consentendo alle aziende di beneficiare temporaneamente delle competenze di professionisti esperti**. Promuove inoltre il **trasferimento intergenerazionale di conoscenze** valorizzando l'esperienza delle persone anziane e sostenendo i giovani nella loro carriera professionale. Infine, contribuisce a **mantenere le persone anziane attive e impegnate nella società**.

Dialogo sociale e contratti collettivi

Il dialogo sociale e i contratti collettivi sono leve essenziali per promuovere il mantenimento dell'occupazione dei lavoratori anziani. Andando oltre gli standard minimi previsti dalla legge, questi strumenti offrono **garanzie aggiuntive ai lavoratori anziani** e consentono di adattare le condizioni di lavoro alle loro esigenze specifiche.

I contratti collettivi migliorano i diritti dei lavoratori anziani in diversi modi. Possono fornire una maggiore protezione contro il licenziamento, ferie annuali supplementari e benefici legati all'età. In alcuni settori, stabiliscono regimi specifici per prolungare la vita lavorativa, come la riduzione dell'orario di lavoro, il passaggio graduale alla pensione o il mantenimento parziale dell'occupazione combinato con

il pagamento della pensione. Questi regimi offrono una preziosa flessibilità, in particolare per i dipendenti che svolgono lavori fisicamente impegnativi.

Le parti sociali svolgono un ruolo centrale in questo processo. **L'accordo quadro autonomo sull'invecchiamento attivo e l'approccio intergenerazionale (AFA-AAIA)**[94] , firmato nel 2017, illustra questa volontà di anticipare le sfide demografiche. Esso incoraggia la creazione di ambienti di lavoro sani e produttivi, il trasferimento intergenerazionale delle competenze e l'adeguamento delle organizzazioni per consentire alle persone anziane di rimanere attive in buone condizioni.

Al di là degli accordi quadro europei, diverse iniziative settoriali dimostrano la capacità di innovazione delle parti sociali. Alcuni paesi hanno istituito **fondi demografici** pubblici o gestiti congiuntamente dai sindacati e dalle organizzazioni dei datori di lavoro. Questi fondi sostengono i lavoratori anziani e aiutano le aziende a coprire i posti vacanti. Questo tipo di iniziativa contribuisce sia al benessere dei lavoratori anziani sia alla competitività delle aziende, che sono in grado di gestire meglio il ricambio della loro forza lavoro.

PRATICA ISPIRATRICE DAL **BELGIO**

Impulso 55:
Incentivi finanziari per incoraggiare il mantenimento dei lavoratori anziani

La Regione Vallonia offre il programma Impulsion 55+ per incoraggiare le aziende ad assumere o mantenere in servizio lavoratori di età superiore ai 55 anni. **I datori di lavoro beneficiano di una riduzione dei contributi previdenziali, che riduce il costo del lavoro e rende più attraenti i dipendenti con esperienza**. L'importo della riduzione dipende dall'età del lavoratore: più il dipendente è anziano, maggiore è il vantaggio per il datore

[94] Accordo quadro sull'invecchiamento attivo e un approccio intergenerazionale | Sicurezza e salute sul lavoro EU-OSHA

di lavoro. Per i lavoratori anziani, ciò aumenta le loro possibilità di trovare un lavoro. Possono quindi sfruttare al meglio la loro esperienza, rimanere attivi sul mercato del lavoro e godere di maggiore stabilità con l'avvicinarsi del pensionamento.

I contratti collettivi svolgono anche un **ruolo protettivo in caso di ristrutturazione aziendale**. In diversi paesi, essi danno priorità ai dipendenti più anziani nei piani di ricollocamento o prevedono un'indennità specifica in caso di licenziamenti collettivi.

In definitiva, il dialogo sociale e i contratti collettivi sono strumenti dinamici che consentono di affrontare le sfide attraverso soluzioni concertate e adeguate ai contesti settoriali e nazionali. Essi facilitano il mantenimento, la protezione e lo sviluppo delle competenze dei lavoratori anziani, contribuendo alla sostenibilità dell'occupazione nell'Unione europea. Il rafforzamento del dialogo sociale sull'occupazione dei lavoratori anziani è una sfida importante per la coesione e la performance collettiva. Le parti sociali hanno la responsabilità di affrontare questa questione, poiché la sostenibilità dell'occupazione delle persone anziane non può essere garantita dalla sola legislazione nazionale. L'invecchiamento della popolazione attiva e la carenza di manodopera in diversi settori richiedono **strategie concertate e ambiziose**. È quindi necessario **estendere la copertura dei contratti collettivi e dei fondi demografici** affinché tutte le categorie di lavoratori anziani possano beneficiare di misure adeguate.

Allo stesso tempo, occorre rafforzare l'attuazione pratica dei regimi di pensionamento graduale, della riduzione dell'orario di lavoro e degli adeguamenti delle mansioni lavorative, sensibilizzando i dirigenti sull'importanza di tali misure. Le parti sociali devono inoltre sviluppare programmi di formazione continua per i lavoratori anziani, integrando in particolare le competenze digitali, tecniche e ambientali, al fine di mantenere il loro diritto al lavoro e la loro occupabilità e promuovere la mobilità interna, rivolgendosi specificamente ai lavoratori anziani. Al di là dell'aspetto tecnico, è essenziale **promuovere una vera e propria cultura aziendale intergenerazionale**, in cui l'esperienza dei lavoratori anziani sia

valorizzata, in particolare attraverso il mentoring e il trasferimento di conoscenze. Infine, affinché queste misure siano veramente efficaci, è essenziale **creare strumenti di monitoraggio e indicatori** per misurare l'occupazione, la formazione, la mobilità e la soddisfazione dei dipendenti anziani, al fine di adattare continuamente le politiche e le strategie messe in atto.



© Centre for Ageing Better

PRATICA ISPIRATRICE DAI **PAESI BASSI**

raccolte in collaborazione con AGE membro Network Netherlands

Informazioni Older Women's

Il modello di previsione sanitaria e sociale (PMZW): Uno strumento strategico di pianificazione della forza lavoro

Il PMZW (*Prognosemodel Zorg en Welzijn*) è un **modello di previsione strategico** progettato per aiutare i responsabili politici e le organizzazioni del settore sanitario e assistenziale a monitorare le tendenze e ad adeguare le strategie in modo proattivo. Fornisce **proiezioni dettagliate fino al 2034**, aiutando i responsabili politici **ad anticipare sfide quali l'invecchiamento della forza lavoro e la carenza di manodopera**.

Il modello tiene conto di fattori quali l'invecchiamento dei professionisti (quasi il 25% ha 55 anni o più), i pensionamenti e i cambiamenti demografici che incidono sulla domanda di assistenza. Ciò consente **di identificare le professioni sotto pressione, le regioni a rischio di carenza di manodopera e di fornire orientamenti per le politiche di assunzione e fidelizzazione**, in particolare per i dipendenti più anziani. Inoltre, tiene traccia della formazione e della mobilità, fornendo informazioni utili per le strategie di formazione continua e consentendo ai lavoratori più anziani di passare a ruoli meno fisici o di mentoring.

Inoltre, l'interfaccia interattiva del PMZW **consente agli utenti di creare scenari personalizzati regolando variabili** quali i tassi di pensionamento e i livelli di formazione, rafforzando così la capacità delle istituzioni di testare l'impatto di diverse politiche e di prendere decisioni basate su dati affidabili e aggiornati.

Raccomandazioni

Riconoscere il valore e le esigenze dei lavoratori anziani nelle politiche occupazionali

- **Riconoscere e valorizzare il contributo dei lavoratori anziani** nelle politiche occupazionali, mettendo in evidenza la loro esperienza, competenza e ruolo nel trasferimento delle competenze
- **Sviluppare politiche sociali proattive** sin dal momento in cui i lavoratori entrano nel mercato del lavoro, al fine di promuovere percorsi professionali sostenibili, qualitativi e inclusivi per i lavoratori durante tutto il corso della loro vita
- Integrare pienamente la dimensione dell'invecchiamento nella **strategia europea per l'occupazione** e nelle iniziative recenti o future, quali la **tabella di marcia per la qualità del lavoro** e il **nuovo piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali**
- Rafforzare il monitoraggio e la revisione della **direttiva sulla parità di trattamento in materia di occupazione** per garantire una maggiore protezione contro la discriminazione basata sull'età sul posto di lavoro, consentendo così ai lavoratori anziani di rimanere attivi più a lungo, se lo desiderano

Strategie inclusive per il mercato del lavoro

- **Adottare un approccio incentrato sulla persona** che riconosca la diversità dei contesti e delle situazioni dei lavoratori anziani, tenendo conto del genere, della disabilità, dell'origine e dello status migratorio
- **Formare i dirigenti** affinché riconoscano e affrontino l'ageismo e valorizzino la ricchezza della diversità generazionale all'interno dei team
- **Rivedere la direttiva sull'equilibrio tra vita professionale e vita privata** per ampliare i diritti dei caregiver (più giorni di ferie, standard salariali minimi, protezione contro il licenziamento o il pensionamento anticipato forzato), in particolare per le donne anziane che spesso si assumono queste responsabilità

- **Creare ambienti di lavoro favorevoli all'invecchiamento** attraverso l'ergonomia, la prevenzione dei rischi psicosociali e pratiche di gestione della carriera più sostenibili
- **Adattare le condizioni di lavoro** nei settori sotto pressione, come la sanità, l'edilizia e l'assistenza a lungo termine, per renderli più attraenti e favorire il mantenimento dei lavoratori esperti

Sostegno ai disoccupati anziani

- **Sviluppare programmi integrati di reinserimento** che combinino formazione, sostegno personalizzato, coaching e assistenza nella ricerca di un lavoro
- Rafforzare il ruolo della **rete europea dei servizi pubblici per l'impiego** e migliorare l'attuazione **della raccomandazione sulla disoccupazione di lunga durata** per rispondere in modo più efficace alle esigenze dei disoccupati anziani, con un sostegno mirato alle donne anziane
- **Creare meccanismi giuridici più efficaci** per proteggere meglio i lavoratori dai licenziamenti legati all'età
- **Sviluppare incentivi finanziari** per l'assunzione di lavoratori anziani, ispirandosi agli esempi nazionali, garantendo al contempo la sostenibilità e la stabilità dell'occupazione al di là degli aiuti temporanei
- **Istituire programmi di riabilitazione professionale** con servizi sanitari per sostenere il ritorno al lavoro dopo un periodo di inattività per motivi di salute
- **Formare i datori di lavoro affinché sostengano efficacemente il reinserimento lavorativo** dopo una malattia o un infortunio, adattando i posti di lavoro e le condizioni per il ritorno al lavoro

Mantenimento e sviluppo della carriera

- **Introdurre valutazioni di metà carriera e percorsi professionali flessibili** per anticipare le transizioni, mettere in evidenza le competenze acquisite e offrire nuove opportunità professionali
- **Promuovere il mentoring intergenerazionale** e modelli innovativi come la condivisione del lavoro o lo scambio di competenze tra generazioni, per

valorizzare e sfruttare l'esperienza dei lavoratori anziani e rafforzare il trasferimento di conoscenze

- **Adattare le postazioni di lavoro** e migliorare la prevenzione dei rischi fisici e psicosociali, con particolare attenzione alla qualità della vita sul lavoro
- **Sviluppare** programmi **di riqualificazione** e gestione delle competenze **specifici per settore** per anticipare i pensionamenti di massa, in particolare nei settori sotto pressione
- **Incoraggiare forme adeguate di flessibilità** (lavoro part-time volontario, telelavoro, pensionamento graduale) per facilitare gli accordi di fine carriera e una transizione graduale verso il pensionamento
- **Eliminare i disincentivi finanziari** al lavoro oltre l'età legale e introdurre incentivi fiscali e sociali a sostegno della continuazione volontaria dell'attività lavorativa
- **Promuovere il coinvolgimento dei pensionati** attraverso forme di attività professionali o di volontariato in settori chiave quali la sanità, l'istruzione e l'artigianato

Rafforzare il dialogo sociale

- **Estendere la copertura dei contratti collettivi** a un maggior numero di settori e includere disposizioni specifiche per i lavoratori anziani (lavoro a tempo parziale volontario, protezione contro il licenziamento, condizioni di lavoro adeguate)
- **Promuovere la creazione di fondi demografici e iniziative settoriali** a sostegno della formazione, dell'adeguamento del lavoro e del mantenimento dell'occupazione dei lavoratori anziani
- **Sviluppare strumenti di monitoraggio integrati nei contratti collettivi** per valutare l'impatto delle misure sull'occupazione, la formazione continua e la soddisfazione degli over 55

Allegati – Pratiche stimolanti

Belgio

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE Vlaamse Ouderenraad

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 1 – Transizione digitale* e *nel Capitolo 3 – Carenza di manodopera*

Centri di competenza in Vallonia: opportunità per i professionisti over 50

In Vallonia esistono attualmente **22 centri di formazione professionale** che offrono corsi **di formazione** specializzati in **13 settori strategici** quali informatica, meccanica, energia e sanità, strettamente allineati alle esigenze delle imprese locali. Questi centri si concentrano su competenze pratiche e concrete, rendendoli particolarmente utili per le persone over 50 che desiderano aggiornare le proprie competenze, apprendere nuove tecnologie o passare a una professione diversa.

Cipro

Informazioni raccolte in collaborazione con l'Osservatorio della terza età di Cipro, membro di AGE

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 1 - Transizione digitale*

Autorità cipriota per lo sviluppo delle risorse umane (HRDA): Approfondimenti sul mercato del lavoro e competenze su misura

L'Autorità cipriota per lo sviluppo delle risorse umane (HRDA) è un'organizzazione semi-governativa che opera da oltre 20 anni per **affrontare i problemi della disoccupazione e ridurre il divario** tra **le competenze** dei disoccupati e le esigenze del mercato del lavoro.

L'HRDA offre **programmi di formazione gratuiti e mirati per tutte le fasce d'età**, compresi corsi sulle competenze digitali e verdi nell'ambito del **Piano di ripresa e resilienza di Cipro (2021-2026)**, nonché programmi specifici per i disoccupati. **Effettua** inoltre **previsioni dettagliate sul mercato del lavoro**, suddivise per settori di attività economica e categorie professionali, che coprono 309 professioni. Queste informazioni, insieme ai dati analitici, alle tendenze occupazionali e agli indici professionali, sono pubblicate sul sito web dell'HRDA per facilitare la rapida identificazione delle opportunità di lavoro.

Centri di educazione per adulti a Cipro: Apprendimento permanente per tutti

A Cipro, i centri di educazione per adulti sono istituzioni pubbliche gestite dal Ministero dell'Istruzione, dello Sport e della Gioventù, **che offrono un'ampia gamma di opportunità di apprendimento permanente per gli adulti**. Questi centri mirano a **promuovere l'inclusione sociale, la cittadinanza attiva, lo sviluppo personale e le competenze professionali**. Offrono corsi di lingue straniere, informatica e competenze informatiche, cultura generale, competenze pratiche come giardinaggio e arti, e aree di sviluppo personale come la lingua dei segni o il Braille.

Le lezioni sono organizzate in modo flessibile, si svolgono nelle scuole primarie e secondarie o in altri luoghi adatti e sono offerte in diversi momenti della giornata per adattarsi agli orari dei partecipanti. L'iniziativa è aperta a chiunque abbia più di 15 anni, con **tariffe accessibili ed esenzioni per gli anziani** o le persone con disabilità significative. Fornendo opportunità educative accessibili, strutturate e diversificate, **i centri di educazione per adulti contribuiscono all'apprendimento permanente e consentono ai cittadini di svilupparsi sia personalmente che professionalmente**.

Repubblica Ceca

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE Profesni Krizovatky

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 1 - Transizione digitale* e *nel Capitolo 2 - Transizione verde*

Portale ceco per la riqualificazione e lo sviluppo delle competenze: Competenze digitali e verdi per la forza lavoro

Il sito web dell'Ufficio del lavoro ceco (*Nabídka rekvalifikací a vzdělávacích kurzů*) è un **portale ufficiale che offre un catalogo di programmi di riqualificazione e formazione** nell'ambito del sistema statale di riqualificazione professionale. Si rivolge a persone in cerca di lavoro, dipendenti e chiunque desideri migliorare le proprie competenze o cambiare professione, fornendo accesso a corsi di formazione accreditati e rendendo lo sviluppo delle competenze accessibile e rispondente alle esigenze del mercato del lavoro.

Il portale **pone l'accento sulla formazione in materia di digitalizzazione**, coprendo aree quali competenze informatiche di base e avanzate, strumenti aziendali digitali, analisi dei dati, marketing online, sistemi ERP (pianificazione delle risorse aziendali) e gestione dei processi digitali. Questi corsi aiutano i partecipanti a rimanere competitivi in un'economia guidata dalla tecnologia.

Fornisce inoltre **formazione in competenze verdi**, sostenendo la transizione ecologica e rispondendo alla crescente domanda di competenze in materia di sostenibilità. Gli argomenti trattati includono la gestione ambientale, la produzione sostenibile, la certificazione ESG (ambientale, sociale, di governance) e le pratiche di edilizia verde, preparando la forza lavoro ai nuovi lavori e alle nuove industrie verdi.

I partecipanti possono ricevere un sostegno finanziario per le spese di iscrizione ai corsi e, in alcuni casi, per costi aggiuntivi quali il trasporto o il materiale didattico. I disoccupati registrati continuano in genere a ricevere l'indennità di disoccupazione mentre frequentano i corsi approvati. Questa combinazione di formazione accessibile, competenze digitali e verdi e sostegno finanziario rende il portale uno strumento prezioso per i lavoratori anziani, in quanto offre loro i mezzi per essere pienamente inclusi dal punto di vista sociale e professionale.

Condizioni di lavoro lavoro sostenibile

Mantenere coinvolti i lavoratori anziani

L'Ufficio del lavoro ha **avviato diversi progetti a sostegno delle persone di età superiore ai 50 anni.**

- **Il progetto "L'età non è un ostacolo"** (*Věk není překážkou*, VNP) sostiene le persone di età superiore ai 55 anni a rimanere attive nel mercato del lavoro. Il suo obiettivo è aumentare l'occupazione, rafforzare la resilienza ai cambiamenti del mercato del lavoro e promuovere l'invecchiamento attivo e la mobilità professionale nelle fasi successive della carriera. Il progetto **si concentra sull'aiutare gli adulti più anziani ad adattarsi a nuovi ruoli, a continuare la loro carriera e a superare gli ostacoli all'occupazione**. I partecipanti ricevono **consulenza individuale e di gruppo**, compresa l'orientamento professionale e attività motivazionali, su misura per le loro competenze ed esigenze. Il progetto offre anche **programmi di riqualificazione e qualificazione professionale** per migliorare l'occupabilità e sostiene **l'inserimento lavorativo** attraverso vari strumenti come lavori sovvenzionati, lavoro condiviso e iniziative di lavoro autonomo. Misure di accompagnamento, come il rimborso delle spese di viaggio, il sostegno all'assistenza all'infanzia o le indennità di

pendolarismo, aiutano i partecipanti a impegnarsi pienamente nel programma e a mantenere l'occupazione.

- Attraverso il Fondo sociale europeo (FSE), l'Ufficio del lavoro **ha attuato progetti a livello regionale**, il cui obiettivo è quello di affrontare in modo globale la situazione delle persone in cerca di lavoro di età superiore ai 50 anni e di massimizzare la loro partecipazione attiva al mercato del lavoro attraverso l'istruzione. **Esempi di tali progetti sono "Opportunità per gli over 50 nella regione di Pilsen", "50 PLUS nella regione della Moravia meridionale" o "Iniziamo dopo i 50 anni nella regione della Boemia centrale".** Questi progetti combinano solitamente consulenza, formazione, corsi di riqualificazione e spesso anche un contributo al datore di lavoro che assume dipendenti di questa fascia d'età.

- Fino a settembre 2025, l'Ufficio per l'occupazione organizza un programma Digi per le aziende **che mirano a migliorare le competenze digitali dei dipendenti e dei lavoratori autonomi partecipanti**. Il programma offre corsi di formazione digitale e corsi di riqualificazione per sostenere la competitività e l'adattabilità della forza lavoro. Si tratta di un programma generale che non si rivolge solo ai lavoratori più anziani.

- **Il progetto** Jsem v kurzu dell'Ufficio per l'impiego **fornisce sovvenzioni a sostegno della riqualificazione dei dipendenti**. Dipendenti, imprenditori, disoccupati o studenti possono cercare e candidarsi per corsi di riqualificazione. I corsi coprono diversi settori, tra cui contabilità, risorse umane, gestione e marketing.

- **Il progetto** POVEZ II, cofinanziato dal FSE, mirava ad aumentare l'adattabilità della forza lavoro alla situazione del mercato, incrementarne la flessibilità attraverso l'allineamento delle competenze e delle qualifiche richieste e offerte, e a motivare i datori di lavoro a investire nella formazione dei dipendenti. Nell'ambito del progetto, i datori di lavoro hanno ricevuto un contributo per la formazione dei propri dipendenti e il

rimborso dei loro salari per la durata della formazione, con vantaggi per i dipendenti di età superiore ai 54 anni. Il progetto è durato fino a dicembre 2023.

Concorso "Datori di lavoro amici degli over 55": Celebrare gli ambienti di lavoro inclusivi

Il concorso "Datore di lavoro amico dei 55+" (*Společnost přátelská k zaměstnávání osob 55+*) è un'iniziativa annuale del **Patto per l'occupazione della regione di Hradec Králové**. Il concorso **premia le organizzazioni che sostengono attivamente l'occupazione e il benessere dei lavoratori di età superiore ai 55 anni**. **Mettendo in evidenza le pratiche favorevoli all'inclusione degli anziani**, promuove mercati del lavoro inclusivi, incoraggia altri a seguire l'esempio e si allinea agli sforzi europei e cechi volti a mantenere coinvolti i lavoratori esperti e a ridurre la discriminazione basata sull'età.

La partecipazione è aperta alle aziende private, alle istituzioni pubbliche e alle organizzazioni no profit che operano nella regione di Hradec Králové. Le categorie per le piccole, medie e grandi aziende garantiscono un confronto equo tra pari. La valutazione si concentra su **due criteri: la strategia delle risorse umane** (30%), come le politiche di gestione dell'età o la formazione alla leadership, **e i benefici per i dipendenti di età superiore ai 55 anni** (70%), tra cui il lavoro flessibile, le opportunità di riqualificazione, l'adattamento dei compiti e la cooperazione intergenerazionale. Anche i datori di lavoro che tengono conto degli obblighi di assistenza o forniscono percorsi chiari per consentire ai lavoratori più anziani di rimanere attivi ricevono un riconoscimento speciale.

Programma operativo Occupazione Plus (2021-2027):

Costruire un mercato del lavoro inclusivo dal punto di vista dell'età

Con questo programma, la Repubblica Ceca sta sviluppando un approccio integrato per affrontare le sfide demografiche. Esso **riconosce che gli anziani possono aiutare il mercato del lavoro a far fronte al calo della forza lavoro**. Sottolinea la necessità di **promuovere un ambiente di lavoro sano e adatto agli anziani e nuove pratiche di organizzazione del lavoro**. Ciò include la formazione dei lavoratori anziani, il sostegno alla gestione dell'età e forme di occupazione flessibili che non comportino precarietà del lavoro.

La risposta all'invecchiamento demografico si **riflette in piena conformità con il quadro strategico per la preparazione all'invecchiamento della società 2020-2025, che mira a migliorare l'apprendimento permanente per sostenere le competenze necessarie per il futuro impiego degli anziani**. Esso precisa che dovrebbero essere sviluppate misure a sostegno dei lavoratori anziani nel contesto industriale in evoluzione, compresi cambiamenti legislativi e nuovi strumenti volti a mantenerli nella forza lavoro.

Danimarca

Informazioni raccolte in collaborazione con DaneAge, membro di AGE

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *capitolo 3 - Carenza di manodopera*

Programma di istruzione per adulti e formazione continua: Apprendimento permanente degli adulti finanziato con fondi pubblici

L'istruzione per adulti e la formazione continua (*Voksen- og EfterUddannelse*, VEU) sono una **parte fondamentale della strategia danese di apprendimento permanente**, che aiuta gli adulti ad aggiornare le proprie competenze, acquisire qualifiche o riqualificarsi per nuovi lavori. Il

sistema risponde alle esigenze del mercato del lavoro offrendo al contempo opportunità di crescita personale e professionale. Gli adulti più anziani sono pienamente inclusi e spesso **utilizzano la VEU per rimanere attivi nel mondo del lavoro o cambiare carriera**, **beneficiando di opzioni flessibili e del riconoscimento delle esperienze precedenti**, che possono ridurre i tempi di studio.

Il VEU ha diverse componenti, tra cui **i programmi di formazione per il mercato del lavoro** (*ArbejdsMarkedsUddannelser*, AMU) che offrono una formazione professionale incentrata sulle competenze pratiche e legate al lavoro e **l'istruzione professionale di base per adulti** (*Grundlæggende VoksenUddannelse*, GVU) per adulti con esperienza lavorativa ma senza un certificato professionale formale, al fine di ottenere qualifiche riconosciute. **Il finanziamento di questi corsi è fornito principalmente dallo Stato danese**, che mantiene bassi i costi, e i datori di lavoro possono anche ricevere sovvenzioni o rimborsi salariali quando sostengono i dipendenti, rendendo la VEU attraente per lo sviluppo della forza lavoro.

Finlandia

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE The Union for Senior Services (VALLI) e la Federazione finlandese dei pensionati

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *capitolo 3 - Carenza di manodopera*

Relazione del governo sull'attuazione dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite per lo sviluppo sostenibile: soluzioni mirate per una popolazione che invecchia

Il rapporto finlandese è una revisione nazionale completa che **valuta i progressi del paese verso i 17 obiettivi di sviluppo sostenibile**. Non solo

delinea i risultati raggiunti e le sfide rimanenti, ma anche le politiche chiave, i programmi e il coinvolgimento delle parti interessate che guidano lo sviluppo sostenibile. Il rapporto presenta i piani e gli impegni futuri per accelerare i progressi, fungendo da strumento trasparente e responsabile per la condivisione delle migliori pratiche.

Un punto centrale è il cambiamento demografico. L'invecchiamento della popolazione sta determinando un aumento dei costi dell'assistenza, delle pensioni e della sanità, mentre la contrazione della forza lavoro riduce la base imponibile. Per rispondere a questa situazione, **il governo mira a migliorare il benessere sul lavoro, aumentare la produttività, attrarre immigrati qualificati e rafforzare la capacità funzionale delle persone anziane.** Misure speciali sono rivolte ai gruppi svantaggiati, tra cui gli immigrati, i lavoratori poco qualificati, i dipendenti anziani e le persone con capacità lavorativa ridotta. Il sostegno al 40% dei lavoratori con il reddito più basso è rafforzato da politiche occupazionali che rendono il lavoro più gratificante. Infine, **nuove raccomandazioni sulla qualità** (2024-2027) miglioreranno la dignità e i servizi per gli anziani.

Francia

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri dell'AGE Union Française des Retraités & Fédération Nationale des Associations des Retraités (FNAR) & Union des Anciens du Groupe BP & Fédération des particuliers employeurs de France

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 2 - Transizione verde* e *nel Capitolo 3 - Carenza di manodopera*

Il Servizio nazionale per la salute e la prevenzione sul lavoro (SPSTN): sostegno dedicato ai lavoratori domestici

Il Servizio nazionale per la salute e la prevenzione *sul lavoro* (*Service de Prévention et de Santé au Travail National*, SPSTN) è **stato creato per coprire i lavoratori del settore del lavoro domestico**. Dal gennaio 2025 è **l'organismo di riferimento per il settore**. Il sistema è finanziato da un nuovo contributo per la salute sul lavoro, versato dai datori di lavoro privati e fissato al 2,7% dello stipendio lordo, con un limite massimo di cinque euro per busta paga ogni mese.

Il ruolo principale dell'SPSTN è quello di **fornire un monitoraggio sanitario** attraverso visite mediche obbligatorie, tra cui controlli iniziali, follow-up dopo malattie o infortuni e appuntamenti preventivi regolari. Ciò contribuisce a individuare precocemente i problemi di salute, favorisce il reinserimento nel mondo del lavoro e mantiene la capacità dei lavoratori di rimanere attivi. Il servizio opera anche per **prevenire i rischi specifici del lavoro domestico**, come lo sforzo fisico, l'esposizione a sostanze chimiche o lo stress. Le consultazioni di telemedicina e le procedure semplificate facilitano l'accesso ai lavoratori con più datori di lavoro o luoghi di lavoro dispersi. Il servizio **contribuisce** anche **a prevenire l'esclusione professionale e garantisce una copertura equa in tutta la Francia**. Per i lavoratori più anziani, svolge un ruolo fondamentale nel monitoraggio dei problemi di salute legati all'età, nella promozione di condizioni di sicurezza e nel sostegno alla loro attività lavorativa e al prolungamento della loro permanenza nel mondo del lavoro.

France Emploi Domicile:
Un portale completo per il lavoro domestico

France Emploi Domicile, lanciato nel 2023, è un **portale online** sviluppato dalla Federazione dei datori di lavoro privati francesi (*Fédération des Particuliers Employeurs de France*, FEPEM) e dai sindacati che rappresentano il settore del lavoro domestico. Questa iniziativa congiunta mette in evidenza il valore di un settore che offre forti prospettive di carriera

e opportunità di sviluppo professionale, **fornendo ai datori di lavoro privati, ai dipendenti e al pubblico informazioni affidabili e trasparenti, nonché un accesso semplificato ai loro diritti e servizi**.

La piattaforma offre:

• **Contenuti formativi** che spiegano come funziona il lavoro domestico, le procedure amministrative necessarie e gli aggiornamenti in materia legale e fiscale.

• **Strumenti pratici** come simulatori di costi, generatori di contratti, modelli di documenti, descrizioni delle mansioni, guide tematiche e un contratto collettivo disponibile in cinque lingue.

• **Servizi dedicati**, tra cui consulenze legali, informazioni sull'accesso alla formazione professionale, alla pensione, alle assicurazioni e offerte di tempo libero scontate per i dipendenti.

Inoltre, **oltre 400 punti di contatto in tutto il paese forniscono informazioni locali** a tutti i cittadini. Questa rete territoriale continua a crescere, rafforzata dalle partnership tra FEPEM, il settore e numerose organizzazioni che ospitano **France Services** (un'iniziativa governativa che facilita l'accesso dei cittadini a un'ampia gamma di servizi amministrativi e pubblici).

"Coinvolgere la vostra azienda nell'assunzione di lavoratori over 50": Una guida pratica del Ministero del Lavoro e dell'Occupazione francese

Questa guida pratica è stata concepita per **aiutare i dirigenti aziendali di tutti i settori a sviluppare una strategia efficace e sostenibile in materia di risorse umane per i dipendenti di età superiore ai 50 anni**. Il suo scopo è incoraggiare le aziende a riconoscere il valore dei lavoratori esperti e ad adattare le loro pratiche in modo che rimangano pienamente integrati,

motivati e sostenuti durante tutta la loro carriera. La guida fornisce **raccomandazioni pratiche e strumenti** per i manager, i team delle risorse umane e gli imprenditori che desiderano rafforzare la loro forza lavoro promuovendo al contempo l'equità e la diversità.

Le aree chiave trattate nella guida includono:

- Aiutare le aziende a sfidare gli stereotipi legati all'età e fornire strategie per l'assunzione di lavoratori esperti.
- Sostenere lo sviluppo delle competenze e la transizione professionale dei lavoratori anziani.
- Adattare le condizioni di lavoro alle esigenze specifiche dei lavoratori anziani per proteggere la loro salute e migliorare la loro qualità di vita.
- Incoraggiare i dipendenti anziani a fare da mentori a colleghi o persone in cerca di lavoro con esperienza.

Agirc-Arrco:
Prepararsi alla pensione con una formazione complementare in materia di pensioni

Agirc-Arrco è il **fondo pensionistico complementare obbligatorio per i dipendenti del settore privato in Francia**. Converte i contributi versati dai datori di lavoro e dai dipendenti in punti, che vengono poi trasformati in una pensione che integra la pensione statale di base.

Per aiutare i dipendenti a prepararsi a questa fase della vita, Agirc-Arrco **offre programmi di formazione rivolti alle persone che si avvicinano alla pensione**, di solito due o tre anni prima. Queste sessioni chiariscono le procedure amministrative da seguire, le implicazioni finanziarie e i cambiamenti di stile di vita da aspettarsi, trattando anche aspetti personali come la salute, il tempo libero, i progetti personali e le relazioni sociali. Sono disponibili due formati: un corso di un giorno che copre gli aspetti essenziali e un corso di due giorni per una preparazione più approfondita. Questi

programmi possono essere erogati di persona o online, all'interno di una singola azienda o tra più aziende, senza prerequisiti, **consentendo ai partecipanti di comprendere meglio i propri diritti e affrontare il pensionamento con fiducia**.

Grecia

Informazioni raccolte in collaborazione con AGE Member 50+ Hellas

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 1 - Transizione digitale*

Germania

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE Bundesarbeitsgemeinschaft der Seniorenorganisationen (BAGSO)

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 1 – Transizione digitale* e *nel Capitolo 3 – Carenza di manodopera*

Ungheria

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE Gerontology Science Coordination Center

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 3 – Carenza di manodopera*

Programma dell'Università per anziani presso l'Università John von Neumann: Apprendimento permanente attraverso corsi intergenerazionali

Da settembre 2022, il programma Senior University dell'Università John von Neumann accoglie gli anziani nella comunità accademica. **I corsi selezionati, pensati per persone di età superiore ai 50 anni, sono offerti gratuitamente.** Il programma copre una vasta gamma di argomenti, tra cui

studi sull'Unione Europea, filosofia, storia economica e risorse naturali. Questa iniziativa promuove l'impegno culturale, l'interazione sociale e legami più forti tra le generazioni nel campus. **Contribuendo con le loro intuizioni ed esperienze di vita, i partecipanti anziani arricchiscono le discussioni e favoriscono un dialogo dinamico e multigenerazionale.**

Questa iniziativa allinea la John von Neumann University alla **rete globale Age-Friendly University, che promuove l'istruzione inclusiva per gli studenti anziani in tutto il mondo**. Partecipando alla rete, l'università si unisce a uno sforzo globale per rendere l'istruzione superiore uno spazio in cui tutte le età possono imparare e crescere insieme.

Irlanda

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE Active Retirement Ireland

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 1 - Transizione digitale* e *nel Capitolo 2 - Transizione verde*

Skillnet Ireland:
Promuovere lo sviluppo della forza lavoro, le competenze digitali e l'innovazione tecnologica verde

Skillnet Ireland è **un'agenzia finanziata dal governo che sostiene la formazione e lo sviluppo della forza lavoro in tutta l'Irlanda**. Opera attraverso reti di imprese, gruppi industriali e organismi professionali, consentendo alle aziende di mettere in comune le risorse e accedere a una formazione su misura per le esigenze del loro settore. Questo approccio collaborativo **stimola l'innovazione, la produttività e l'apprendimento permanente, aiutando i dipendenti a rimanere competitivi durante tutta la loro carriera**. I lavoratori più anziani, in particolare, beneficiano di

opportunità di aggiornamento professionale che mantengono le loro competenze attuali e rilevanti in un mercato del lavoro in rapida evoluzione.

Skillnet Ireland opera in un'ampia gamma di settori, tra cui l'IT, la produzione, la sanità e il settore creativo. I datori di lavoro contribuiscono a definire una formazione pratica e pertinente, spesso erogata in collaborazione con istituti di istruzione superiore e fornitori accreditati. L'organizzazione pone grande **enfasi sulle competenze digitali**, offrendo programmi di analisi dei dati, sicurezza informatica, cloud computing, intelligenza artificiale, sviluppo di software e marketing digitale, aiutando i dipendenti ad adottare nuove tecnologie e a modernizzare le operazioni.

Una rete degna di nota è **Green Tech Skillnet, che si concentra sulle energie rinnovabili e sulle tecnologie verdi**. Fornisce formazione specializzata in energia eolica e solare, edilizia sostenibile, efficienza energetica e conformità ambientale, preparando i professionisti alla transizione dell'Irlanda verso un'economia a basse emissioni di carbonio e sostenendo la crescita sostenibile.

Programma "Competenze digitali per i cittadini": Costruire la fiducia digitale per tutti

Il Dipartimento delle comunicazioni, dell'azione per il clima e dell'ambiente (DCCAE) si impegna ad **aiutare le persone a connettersi a Internet e a sfruttare appieno le opportunità offerte dalla rete**. In una società connessa, le competenze digitali sono essenziali per liberare il potenziale sociale ed economico. Attraverso il programma Digital Skills for Citizens, il ministro del DCCAE **ha stanziato 2,2 milioni di euro nel 2019 a favore di 12 organizzazioni**. I partecipanti ricevono **10 ore di formazione gratuita in aula** e le lezioni sono disponibili in diverse località in tutte e quattro le province, rendendo la formazione accessibile a tutti. Il programma copre le

competenze digitali essenziali ed è flessibile per soddisfare le esigenze dei partecipanti. Ad esempio, **può aiutare le persone in cerca di lavoro a rispondere in modo efficace alle opportunità di lavoro o assistere i dipendenti nell'uso delle nuove tecnologie con sicurezza sul posto di lavoro**.

Fondo nazionale per una transizione giusta (JTF): Promuovere la transizione regionale nelle Midlands irlandesi

Il Fondo nazionale per una transizione giusta (JTF), lanciato nel 2020, è una parte fondamentale del piano del governo per **aiutare la regione delle Midlands a passare a un'economia a basse emissioni di carbonio**. Si è concentrato sulle Midlands perché l'area è stata la più colpita dalla prevista fine dell'estrazione della torba e dalla chiusura delle centrali elettriche alimentate a torba. La priorità del fondo è riqualificare i lavoratori e creare posti di lavoro sostenibili nelle imprese verdi.

In totale sono stati selezionati **56 progetti** presentati da imprese, autorità locali e gruppi comunitari, che rappresentano sforzi ambiziosi per rendere la regione un luogo più verde e più attraente in cui vivere e lavorare. Con **22,1 milioni di euro di sovvenzioni**, questi progetti **dovrebbero mobilitare 15 milioni di euro di investimenti aggiuntivi e creare circa 178 posti di lavoro diretti e 999 indiretti**. **Integrando le risorse** del Fondo per una transizione giusta dell'UE, il JTF nazionale contribuisce a garantire che i progetti regionali siano inseriti nel più ampio quadro europeo per una transizione equa e sostenibile.

Italia

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri dell'AGE Associazione nazionale pensionati Cia Agricoltori Italiani & SPI CGIL & Associazione Lavoro over 40 & Associazione Nazionale Anziani e Pensionati (ANAP)

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 2 - Transizione verde* e *nel Capitolo 3 - Carenza di manodopera*

Fondo per le nuove competenze: Promuovere la forza lavoro italiana per un futuro verde e digitale

Il Fondo Nuove Competenze (FNC) è un fondo pubblico italiano. **La terza edizione (FNC 3)**, lanciata all'inizio del 2025, **si concentra sul sostegno alla transizione digitale e verde delle aziende**, sulla promozione di nuove opportunità di lavoro e sulla collaborazione tra imprese. Con una **dotazione complessiva di 1,049 miliardi di euro, rimborsa ai datori di lavoro fino al 60% dei costi salariali (100% per i lavoratori disoccupati o stagionali)**, più i contributi previdenziali, quando l'orario di lavoro dei dipendenti viene reindirizzato verso una formazione certificata. I programmi FNC 3 riguardano l'efficienza energetica, la produzione sostenibile, le pratiche di economia circolare, i sistemi di gestione ambientale e le tecnologie digitali a supporto di questi settori.

Malta

Informazioni raccolte in collaborazione con l'Associazione Nazionale Pensionati, membro dell'AGE

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *capitolo 2 - Transizione verde*

Strategia per la politica educativa della Repubblica Ceca fino al 2030+: promuovere l'istruzione per tutte le età

La strategia delinea **le misure per modernizzare il sistema educativo ceco** e dotare i cittadini delle competenze, delle conoscenze e delle abilità necessarie per il successo personale, sociale e professionale. **Promuove l'apprendimento permanente come principio fondamentale, sostenendo l'apprendimento indipendente** attraverso l'istruzione formale, non formale e informale per aiutare le persone ad adattarsi ai cambiamenti sociali, tecnologici e ambientali.

La strategia richiede la formazione continua degli adulti e un sostegno stabile alle organizzazioni che offrono opportunità di apprendimento, compresi finanziamenti, formazione del personale e iniziative di volontariato. **Incoraggia** inoltre **il riconoscimento delle competenze acquisite al di fuori della scuola formale** attraverso portfolio, badge digitali, corsi online e programmi extracurriculari, con l'obiettivo di utilizzare le risorse in modo efficiente, ridurre gli oneri amministrativi e aiutare le persone a sviluppare il loro pieno potenziale in un ambiente favorevole e motivante.

La strategia **pone l'accento sullo sviluppo delle competenze ambientali e digitali**, fornendo agli individui gli strumenti necessari per affrontare le sfide ambientali, contribuire allo sviluppo sostenibile, applicare le competenze verdi e utilizzare gli strumenti digitali in modo responsabile. Le aree chiave includono la consapevolezza climatica, la gestione delle risorse, le pratiche sostenibili, l'alfabetizzazione digitale, il pensiero computazionale, la sicurezza online, la creazione di contenuti, la comunicazione, la collaborazione e la risoluzione dei problemi, sostenendo al contempo gli educatori nell'integrazione di queste competenze nel loro insegnamento.

Politica nazionale per l'occupazione 2021-2030:
Strategie per una forza lavoro inclusiva e sensibile all'età

Il quadro strategico di Malta **mira a migliorare la qualità e l'inclusività del mercato del lavoro**. Il paese sta affrontando attivamente le sfide dell'invecchiamento della popolazione attraverso **politiche volte a trattenere i lavoratori anziani**. Le misure chiave includono la promozione dell'apprendimento permanente e della formazione professionale, in particolare nel campo delle competenze informatiche e linguistiche. Le politiche si concentrano anche sul miglioramento delle condizioni di lavoro, sulla salute sul lavoro e sull'adeguamento dei servizi per l'impiego alle esigenze dei lavoratori anziani. La popolazione in pensione di Malta è inoltre considerata una risorsa preziosa per il tutoraggio e la formazione dei lavoratori più giovani.

Paesi Bassi

Informazioni raccolte in collaborazione con AGE Member Older Women's Network Netherlands

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 1 - Transizione digitale* e *nel Capitolo 3 - Carenza di manodopera*

Green Deal sulla sanità sostenibile 3.0: Creare una forza lavoro sanitaria attenta al clima

Il Green Deal on Sustainable Healthcare 3.0, lanciato nel 2022, pone grande enfasi sul miglioramento delle conoscenze e della consapevolezza in materia di sostenibilità e cambiamenti climatici nel settore sanitario. Uno degli obiettivi principali di questo programma è **l'integrazione della salute planetaria, ovvero il legame tra la salute umana e l'ambiente, nei programmi di studio delle facoltà di medicina**. In questo modo, i futuri medici e infermieri vengono formati a considerare l'impatto ambientale delle loro decisioni e a promuovere pratiche sostenibili nel loro lavoro professionale. Il programma estende questi principi anche alle pratiche di

assistenza primaria, garantendo che **la sostenibilità diventi parte integrante dell'assistenza sanitaria quotidiana**.

Questa iniziativa fa parte **dell'obiettivo** più ampio **delle "competenze verdi per un futuro sostenibile**". In questo contesto, mira a creare una forza lavoro sanitaria e assistenziale attenta al clima: professionisti che comprendono le questioni ambientali, sono in grado di ridurre l'impronta ecologica dell'assistenza sanitaria e sono preparati a rispondere efficacemente alle sfide sanitarie legate al clima.

Polonia

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri dell'AGE Fondazione BONUM VITAE e Alzheimer Polska

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *capitolo 3 - Carenza di manodopera*

Il progetto digitale "Scuola intergenerazionale": Promuovere l'apprendimento intergenerazionale per l'alfabetizzazione digitale

Lanciata nel novembre 2024, la Scuola intergenerazionale è un concorso nazionale aperto alle scuole primarie e secondarie collegate alla Rete nazionale dell'istruzione. L'iniziativa incoraggia le scuole a **coinvolgere gli studenti nell'organizzazione di laboratori di alfabetizzazione digitale per gli anziani**. Questi laboratori mirano a sostenere gli anziani nell'uso della tecnologia, promuovendo al contempo il dialogo e la solidarietà tra le generazioni. Oltre a insegnare competenze digitali, il programma cerca di ridurre la solitudine tra gli anziani e rafforzare i legami comunitari. Questo potrebbe anche essere **un modo per gli anziani di migliorare le loro competenze professionali**.

Ogni scuola partecipante progetta e realizza workshop su argomenti quali la sicurezza in Internet, le truffe online, l'intrattenimento e l'uso della tecnologia nella vita quotidiana. Gli insegnanti ricevono supporto attraverso webinar e programmi didattici preparati da esperti, mentre gli studenti fungono da facilitatori e mentori. Le scuole guadagnano punti per l'attuazione dei workshop, il coinvolgimento e la rendicontazione, e le prime quattro scuole di ogni regione vengono premiate con laboratori informatici mobili e buoni regalo per l'istruzione. In questo modo, la Scuola Intergenerazionale trasforma le aule in spazi di integrazione dove la conoscenza viene condivisa in entrambe le direzioni e **l'inclusione digitale diventa un ponte tra le generazioni**.

Portogallo

Informazioni raccolte in collaborazione con l'Associazione dei pensionati e dei riformati, membro dell'AGE

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 1 - Transizione digitale* e *nel Capitolo 3 - Carenza di manodopera*

Romania

Informazioni raccolte in collaborazione con il membro AGE Federația Națională Omenia a Caselor de Ajutor Reciproc ale Pensionarilor din România

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 1 – Transizione digitale*

Strategia nazionale per l'istruzione degli adulti 2024-2027: Promuovere l'apprendimento permanente la partecipazione inclusiva alla forza lavoro

La strategia della Romania **considera l'apprendimento permanente fondamentale per la resilienza economica, la coesione sociale e la**

crescita personale. Promuove opzioni flessibili e inclusive, come corsi modulari, micro-credenziali, crediti trasferibili e conti di apprendimento individuali, in modo che gli adulti possano migliorare le proprie competenze, riqualificarsi o cambiare carriera nel corso della loro vita. Sono incoraggiate campagne pubbliche e partnership tra governo, datori di lavoro, fornitori e comunità per allineare la formazione alle esigenze del mercato del lavoro e sostenere la transizione verde e digitale.

Entro il 2027, la Romania punta a raddoppiare la partecipazione degli adulti all'apprendimento permanente, che richiede il coinvolgimento delle persone anziane. La strategia **prevede misure di invecchiamento attivo per i lavoratori anziani**, opportunità di riqualificazione professionale, apprendistati per adulti e culture di apprendimento sul posto di lavoro che valorizzino l'esperienza pregressa. Si raccomandano **incentivi per i datori di lavoro e formati flessibili** come l'apprendimento part-time o online per facilitare la partecipazione, in particolare per coloro che devono conciliare il lavoro con gli impegni familiari.

Spagna

Informazioni raccolte in collaborazione con i membri di AGE Confederación Española de Organizaciones de Mayores & Plataforma 50 & Plataforma de Mayores Pensionistas

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 1 - Transizione digitale* e *nel Capitolo 2 - Transizione verde*

EmancipaTIC: formazione digitale gratuita e assistenza legale

EmancipaTIC è una ONG dedicata a **colmare il divario digitale e a promuovere l'autonomia tecnologica** tra gli anziani e i gruppi a rischio di esclusione. La sua missione è **riconoscere e valorizzare il contributo degli anziani, compresi coloro che desiderano rimanere o rientrare nel**

mercato del lavoro. L'organizzazione promuove l'uso degli strumenti digitali odierni, prepara alle sfide digitali di domani e aiuta a compiere scelte informate su come si desidera vivere questa fase della vita.

Per raggiungere questi obiettivi, EmancipaTIC offre una formazione digitale accessibile che migliora la qualità della vita, apre nuove opportunità e incoraggia la partecipazione alla società. I programmi di formazione includono **corsi tecnologici personalizzati progettati sia per le organizzazioni pubbliche che private** che sostengono gli anziani. Inoltre, la ONG offre **consulenza legale gratuita** su una vasta gamma di argomenti relativi al diritto, ai diritti degli anziani e alle nuove tecnologie, settori in cui l'organizzazione ha sviluppato una solida competenza.

CEOMA Friendly Company: promuovere luoghi di lavoro a misura di anziano

La Confederazione spagnola delle organizzazioni di anziani (CEOMA) si **dedica alla difesa dei diritti e del benessere degli anziani in Spagna**. Lavora per promuovere un invecchiamento attivo e sano, l'inclusione sociale e il riconoscimento degli anziani come parte integrante della società.

L'iniziativa CEOMA Friendly Company (*Empresa Amigable*) **riconosce le aziende che promuovono l'inclusione, il rispetto e l'apprezzamento degli anziani dopo una valutazione specializzata**. Il progetto guida le aziende nell'identificazione dei punti di forza e delle aree di miglioramento nelle strategie per i clienti e i dipendenti anziani, tra cui la diversità generazionale, l'adattamento del lavoro, la formazione, l'equilibrio tra vita professionale e vita privata e la partecipazione. Ciò **va a vantaggio dei lavoratori anziani, promuovendo luoghi di lavoro solidali** che soddisfano le loro esigenze, valorizzano la loro esperienza e offrono opportunità di crescita e di coinvolgimento. **Le aziende che superano la valutazione ricevono l'accreditamento come imprese age-friendly**, un marchio di qualità e

responsabilità sociale che migliora la loro immagine, reputazione e competitività. Le aziende accreditate entrano inoltre a far parte di una rete impegnata nell'invecchiamento attivo e sano, ottenendo accesso a risorse, orientamento e migliori pratiche.

Programmi di formazione CEOMA: Opportunità gratuite per lo sviluppo professionale delle persone anziane

La Confederazione spagnola delle organizzazioni di anziani (CEOMA) si **dedica alla difesa dei diritti e del benessere degli anziani in Spagna**. Lavora per promuovere un invecchiamento attivo e sano, l'inclusione sociale e il riconoscimento degli anziani come parte integrante della società. Nel 2025, con il sostegno dell'Istituto per gli anziani e i servizi sociali (IMSERSO), la CEOMA offrirà **programmi di formazione gratuiti per gli anziani, aiutandoli a migliorare le loro competenze personali e professionali**. Le sessioni si terranno in diverse città spagnole con opzioni online flessibili per una migliore fruibilità.

- Il **Programma Imprenditorialità** (*Programa Emprende Con CEOMA*) incoraggia gli anziani a utilizzare la loro esperienza di vita per esplorare opportunità imprenditoriali o di mentoring. Rivolto a persone di età superiore ai 50 anni, **fornisce strumenti pratici per avviare progetti, fornire consulenza o fare da mentori ad altri**, consentendo ai partecipanti di applicare le competenze acquisite in contesti professionali reali.

- Il **programma CEOMA Network** (Programa Red CEOMA) **promuove la collaborazione e la creazione di comunità tra gli anziani**. Rivolto a partecipanti di età superiore ai 65 anni, offre workshop faccia a faccia sui social network e sugli strumenti digitali, oltre a corsi e workshop online. In

questo modo, gli anziani possono ampliare le loro connessioni professionali, collaborare a progetti ed esplorare opportunità di carriera.

- **Il programma CEOMA Digital** (Programa CEOMA Digital) **aiuta gli anziani a navigare con sicurezza nel mondo digitale**, promuovendo l'uso delle moderne tecnologie e dei social network. Rivolto a persone di età pari o superiore a 65 anni, include corsi di competenza digitale di base, sensibilizzazione alla sicurezza informatica e uso dei social media.

Il kit di strumenti per un'invecchiamento attivo: Promuovere l'invecchiamento inclusivo l'impegno attivo

Il progetto Age-Friendly Toolkit **promuove lo scambio di conoscenze tra città a misura di anziano, organizzazioni di anziani ed esperti di formazione**. Il suo obiettivo principale era definire il profilo professionale del **"Professionista di riferimento per l'invecchiamento inclusivo nelle città a misura di anziano"**, che ha costituito la base per lo sviluppo di risorse educative aperte sulle strategie di invecchiamento nei paesi partecipanti.

Di conseguenza, **è stata creata l'applicazione web Age Friendly Toolkit per migliorare le competenze dei professionisti**. L'applicazione comprende cinque moduli con contenuti teorici, pratici e multimediali in linea con gli indicatori chiave dell'Organizzazione Mondiale della Sanità, che coprono aree quali la partecipazione sociale e l'inclusione, la partecipazione civica e l'occupazione, la comunicazione e l'informazione, la salute e i servizi di sostegno alla comunità. ***Il modulo 4: Occupazione e impegno civico* sottolinea che il pensionamento non segna la fine del coinvolgimento attivo nel mercato del lavoro.** Gli studenti che completano questo modulo acquisiscono le competenze necessarie per identificare i vantaggi

dell'impegno attivo e gestire le risorse a sostegno dell'occupazione degli anziani.

Plataforma50: Formazione delle aziende per la silver economy

Plataforma50 è una società di consulenza sociale dei Paesi Baschi specializzata nella silver economy. **Aiuta le aziende e gli enti pubblici a trasformare l'invecchiamento demografico in opportunità**, offrendo servizi di gestione dell'età, sviluppo territoriale e formazione professionale. I suoi servizi guidano i clienti nell'adattamento di strategie, prodotti e servizi per soddisfare le aspettative di una popolazione anziana attiva ed economicamente influente.

Plataforma50 **offre strategie di gestione dell'età per le aziende, migliorando le condizioni dei lavoratori anziani** attraverso adattamenti sul posto di lavoro, formazione continua, orari flessibili, lavoro a distanza e rotazione dei posti di lavoro. Questi sforzi promuovono l'inclusione, proteggono la salute e valorizzano l'esperienza. Ad esempio, la **formazione Senior Talent Training si concentra sull'allineamento dei talenti multigenerazionali con gli obiettivi organizzativi**, ottimizzando il coinvolgimento delle persone anziane e affrontando in modo responsabile il disimpegno e il trasferimento di conoscenze.

Prometeo Senior Steam: Sostenere lo sviluppo professionale dei professionisti anziani

Prometeo Senior Steam è un'iniziativa di sviluppo professionale progettata in collaborazione con **l'Associazione Ufficiale degli Ingegneri Industriali di Bizkaia (COIIB)** e sostenuta dal Consiglio Provinciale di Bizkaia e dal Governo Basco. **Supporta gli individui e le organizzazioni nell'adattarsi alle**

mutevoli dinamiche della carriera e della forza lavoro e fornisce orientamento, strumenti e risorse per migliorare la crescita professionale, promuovere l'apprendimento permanente e affrontare le sfide di una forza lavoro che invecchia.

Prometeo **assiste i professionisti over 45 nella gestione del proprio sviluppo professionale**, incoraggiandoli a riflettere sui propri interessi, capacità e opportunità e aiutandoli a prendere decisioni informate sul proprio futuro. Innova la formazione professionale offrendo **informazioni e supporto territorializzati** durante tutto il secondo ciclo della vita lavorativa. Per le aziende, Prometeo fornisce assistenza nella gestione dei talenti, trasformando le sfide demografiche in opportunità attraverso l'analisi, l'identificazione delle barriere e le strategie di transizione. Inoltre, **esplora nuovi modelli per evidenziare il ruolo dei lavoratori più anziani**, promuovendo l'occupazione sostenibile, l'imprenditorialità e un impegno significativo per i professionisti esperti.

Il progetto InterGenic:
Scambio formativo intergenerazionale per combattere l'ageismo

Il progetto InterGenic è un'iniziativa innovativa guidata dalla Cattedra Cuatroochenta in Spagna, **volta a promuovere l'apprendimento intergenerazionale per affrontare le sfide sociali, digitali ed ecologiche**. Il suo scopo principale è quello di creare un quadro strutturato in cui le generazioni più giovani e quelle più anziane possano scambiarsi conoscenze e competenze, promuovendo la comprensione reciproca e la collaborazione.

Un elemento chiave di InterGenic è **il** suo **modello di tutoraggio**, in cui sia i giovani che i partecipanti più anziani assumono il ruolo di mentori e discenti. **I giovani partecipanti vengono formati per insegnare competenze**

digitali, aiutando le generazioni più anziane a migliorare le loro abilità tecnologiche. Al contrario, **i partecipanti più anziani condividono la loro esperienza nelle pratiche tradizionali e sostenibili**, consentendo ai partecipanti più giovani di imparare dall'esperienza del mondo reale. Questo approccio reciproco garantisce che la conoscenza fluisca in entrambe le direzioni, massimizzando i benefici per tutti i soggetti coinvolti.

Regno Unito

Informazioni raccolte in collaborazione con AGE Member International Longevity Centre UK

Altre pratiche stimolanti disponibili nel *Capitolo 2 - Transizione verde* e *nel Capitolo 3 - Carenza di manodopera*

Sito web del governo britannico:
Un punto di partenza per trovare lavoro dopo i 50 anni

Sul sito web ufficiale del Paese è presente una sezione dedicata al sostegno degli adulti over 50 che desiderano reinserirsi nel mondo del lavoro o cambiare carriera. **Offre una serie di risorse pratiche**, tra cui pagine che **aiutano gli utenti a comprendere le loro opzioni di carriera**, **migliorare il loro CV** e **le loro capacità di sostenere un colloquio di lavoro**, e **sottoporsi a un Midlife MOT** per valutare il loro lavoro, il loro patrimonio e il loro benessere. La sezione fornisce anche **una guida personalizzata per coloro che devono conciliare il lavoro con le responsabilità di assistenza**, nonché **consigli e supporto relativi alla menopausa sul posto di lavoro**.

Esistono inoltre **diverse iniziative** volte a facilitare l'accesso dei lavoratori alla formazione, alla riqualificazione e alle opportunità di lavoro, aiutando al contempo i datori di lavoro ad affrontare la carenza di competenze:

- **Gli apprendistati**, aperti a tutte le età, offrono una formazione sul posto di lavoro, consentendo alle persone di acquisire competenze pratiche mentre percepiscono uno stipendio.
- **I Skills Bootcamp** sono corsi gratuiti e flessibili della durata massima di 16 settimane, progettati in collaborazione con i datori di lavoro per insegnare competenze richieste in settori quali la tecnologia digitale, l'edilizia, l'ingegneria e le industrie verdi.
- **Il programma Sector-based work academy (SWAPS)** combina esperienza lavorativa, formazione professionale e sostegno all'occupabilità per aiutare le persone in cerca di lavoro ad acquisire fiducia, migliorare il proprio CV e aumentare le possibilità di trovare un impiego in settori quali l'assistenza, l'edilizia o il magazzinaggio.

Il programma Digital Champion: Colmare il divario digitale per gli anziani

Il programma Digital Champion, sostenuto da **Age UK** e **Age Cymru**, **mira a combattere l'esclusione digitale reclutando e formando volontari Digital Champion che aiuteranno gli anziani a migliorare le loro competenze digitali**, oltre a fornire tecnologia in prestito a coloro che non hanno accesso. Il programma sarà **realizzato in due gruppi, ciascuno della durata di 18 mesi, tra il 2022 e il 2026**. Entro il 2026, il programma Digital Champion avrà reclutato e formato 480 volontari Digital Champion, realizzato attività di sensibilizzazione per 96.000 anziani per ispirarli e motivarli a navigare in Internet, prestato tecnologia a circa 3.000 anziani e **assistito 12.000 anziani attraverso sessioni di competenze digitali** per migliorare la loro fiducia nel digitale e sviluppare nuove competenze digitali.

Relazione sull'apprendimento permanente nell'era della riqualificazione professionale (2025): Da lusso a necessità

Il Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), un importante ente professionale per la gestione delle risorse umane e lo sviluppo delle persone, sottolinea nella sua ultima relazione che **l'apprendimento continuo è diventato essenziale poiché i rapidi progressi tecnologici e il passaggio a un'economia a basse emissioni di carbonio stanno trasformando il mondo del lavoro**. L'automazione, l'intelligenza artificiale e l'innovazione verde stanno stimolando la domanda sia di competenze tecniche che di capacità incentrate sull'uomo, rendendo l'apprendimento permanente una pietra miliare della futura occupabilità.

Il rapporto sottolinea che **le tendenze demografiche, le previsioni relative alle competenze e i persistenti divari formativi richiedono un sostegno più forte per aiutare i lavoratori più anziani a riqualificarsi e migliorare le proprie competenze**. Nonostante le proiezioni indicano che l'occupazione nel Regno Unito crescerà del 7,4% entro il 2035, molti lavoratori, in particolare quelli più anziani, con redditi più bassi o meno qualificati, continuano ad avere minori possibilità di partecipare alla formazione a causa di vincoli di tempo, barriere finanziarie e accesso limitato al sostegno. Per affrontare queste sfide, **il CIPD sostiene opportunità di apprendimento personalizzate e inclusive che garantiscano a tutti gli individui di adattarsi alle mutevoli esigenze lavorative**. Aiutare i lavoratori più anziani a rimanere occupabili, produttivi e coinvolti sarà fondamentale per sostenere un mercato del lavoro resiliente e inclusivo nell'era della riqualificazione.

Europa

La settimana lavorativa di quattro giorni: Prove di benessere e aumento della produttività in Europa

La settimana lavorativa di quattro giorni comporta **la riduzione del numero di giorni lavorativi, in genere da cinque a quattro, mantenendo idealmente lo stesso stipendio per un numero inferiore di ore lavorative**. Per i lavoratori più anziani, questa soluzione è particolarmente vantaggiosa: **riduce l'affaticamento fisico e mentale, favorisce l'equilibrio tra vita professionale e vita privata e può contribuire** a **prolungare una carriera sana**, offrendo più tempo per il riposo e la cura di sé.

Sebbene questo tipo di iniziativa sia stata descritta in dettaglio *nel capitolo 3 - Carenza di manodopera*, **molti altri paesi europei hanno attuato iniziative simili** a diversi livelli e in modi diversi:

- **In Spagna**, la città di Valencia ha condotto un esperimento dal 10 aprile al 7 maggio 2023. I risultati sono stati molto incoraggianti: i livelli di stress sono stati ridotti del 35 %, la qualità del sonno è migliorata per il 64 % dei partecipanti, il 72 % ha riferito di trascorrere più tempo con gli amici, il traffico è diminuito del 9,5 % e i livelli di biossido di azoto sono scesi del 58 %.

- **In Islanda**, tra il 2015 e il 2019, un programma ha ridotto l'orario di lavoro di 2.500 dipendenti del settore pubblico. I risultati hanno mostrato che la produttività è rimasta stabile o addirittura è aumentata, mentre il benessere dei dipendenti è migliorato in modo significativo, dimostrando che settimane lavorative più brevi possono essere implementate con successo senza danneggiare le prestazioni.

- **Nel Regno Unito**, una sperimentazione di sei mesi condotta nel 2022 ha coinvolto 61 aziende e 3 300 dipendenti. Al termine della sperimentazione, il 92 % delle aziende partecipanti ha deciso di

mantenere la settimana lavorativa di quattro giorni, segnalando miglioramenti nel benessere e nella produttività dei dipendenti.

Campagna UE OSHA 2023-2025: Lavoro sicuro e sano nell'era digitale

Sul suo sito web, l'EU OSHA mette a disposizione **un opuscolo che presenta gli esempi premiati e segnalati del 16° concorso Healthy Workplaces Good Practice Awards**, che riconosce la prevenzione e la gestione efficaci dei rischi legati alla digitalizzazione sul posto di lavoro. Queste pratiche possono essere particolarmente vantaggiose per i lavoratori più anziani impegnati in attività fisiche o impegnative, contribuendo a garantire condizioni di lavoro più sicure e favorevoli. Inoltre, gli esempi presentati potrebbero aiutare qualsiasi organizzazione ad adattare gli aspetti degli interventi descritti alle proprie caratteristiche e esigenze individuali. **Ecco alcuni esempi di pratiche stimolanti tratti dall'opuscolo:**

- **Paesi Bassi:** Volandis è un'organizzazione olandese senza scopo di lucro che ha sviluppato il Prevention Care Portal, uno sportello unico per l'accesso alle cartelle cliniche dei lavoratori del settore edile e delle infrastrutture. Di conseguenza, i medici, i servizi di SSL e gli stessi lavoratori possono facilmente accedere, trasferire e integrare le cartelle cliniche personali dei lavoratori in modo uniforme.

- **Irlanda:** lo scarico manuale di barili da 60 kg impilati dai container esponeva gli operatori della Midleton Distillery in Irlanda a un alto rischio di lesioni muscoloscheletriche. Considerando la salute e la sicurezza dei lavoratori una priorità assoluta, l'azienda ha investito in un robot mobile autonomo su misura con visione AI per ridurre al minimo la movimentazione manuale, mantenendo un approccio basato sul controllo

umano. Di conseguenza, il processo di scarico dei barili ha registrato una riduzione del 100 % degli incidenti.

- **Repubblica Ceca:** Il personale di polizia del **Ministero dell'Interno ceco** che svolge servizi informatici 24 ore su 24 è soggetto a problemi di vista, stress e disturbi muscoloscheletrici legati al lavoro. Pertanto, il Ministero ha incaricato un'unità metodologica speciale della sua struttura di servizio di sviluppare un programma sanitario olistico per il proprio personale. Il progetto VISIO che ne è risultato copre l'allenamento neuro-visivo, la gestione dello stress, la consulenza nutrizionale e l'esercizio fisico.

Il progetto BeWell

Migliorare le competenze e il benessere del personale sanitario europeo

Il progetto BeWell è un'iniziativa collaborativa che si svolgerà da luglio 2022 a giugno 2026. Il suo obiettivo principale è quello di **sviluppare una strategia globale per il miglioramento delle competenze e la riqualificazione del personale sanitario europeo, concentrandosi sulle competenze digitali e verdi**. Questo sforzo mira a dotare gli operatori sanitari delle competenze necessarie per affrontare le esigenze in continua evoluzione dei moderni sistemi sanitari. Il progetto sta sviluppando **una piattaforma di apprendimento dedicata** che offre corsi di formazione su misura per le competenze digitali e verdi.

La strategia è strutturata attorno a sei obiettivi strategici:

1. Valutare e affrontare il divario tra le competenze richieste e quelle possedute dal personale sanitario.
2. Migliorare l'alfabetizzazione e le competenze digitali tra i professionisti sanitari.
3. Promuovere l'alfabetizzazione e le competenze ecologiche per sostenere pratiche sanitarie sostenibili.

4. Rafforzare lo sviluppo delle competenze trasversali essenziali per un'assistenza efficace ai pazienti.
5. Promuovere il benessere fisico e mentale del personale sanitario e assistenziale.
6. Promuovere opportunità di formazione e programmi di studio che supportino l'apprendimento permanente e lo sviluppo professionale continuo.

Ridefinire l'apprendimento permanente (2023): lezioni da tutto il mondo

Questo rapporto **dell'International Longevity Centre UK** **esplora il modo in cui diversi paesi sostengono l'apprendimento permanente**, in particolare per gli anziani, evidenziando al contempo le sfide globali quali i bassi tassi di partecipazione, l'ageismo e le barriere finanziarie. Il rapporto sottolinea l'importanza dei cambiamenti culturali, della collaborazione intersettoriale, del sostegno finanziario e dell'apprendimento personalizzato per rendere l'istruzione permanente più accessibile ed efficace. **Tra gli esempi citati nel rapporto figurano i seguenti:**

- **Paesi Bassi:** il **programma Silver Starters**, offerto dalla Leyden Academy of Vitality and Aging, mira a consentire agli anziani di diventare imprenditori. Il corso di 12 settimane fornisce ai partecipanti le competenze di base per trasformare le loro idee in un'attività imprenditoriale. Il programma di studi può essere adattato alle precedenti esperienze di vita e lavorative dei partecipanti.

- **Germania:** con le sue guide agli strumenti, **ProfilPASS** consente alle persone di valutare e documentare le proprie competenze per aiutarle a trovare opportunità di lavoro o di formazione. ProfilPASS più specifici sono pensati su misura per i lavoratori anziani, le donne e i rifugiati o i migranti.

- **Regno Unito:** Brave Starts è un programma con sede nel Regno Unito che aiuta le persone di età superiore ai 45 anni a imparare e a trovare un'occupazione significativa. Il programma prevede la partecipazione di relatori ospiti provenienti dai settori di interesse dei partecipanti, consentendo loro di comprendere meglio cosa devono fare per intraprendere la carriera scelta e come creare una rete di contatti con gli stakeholder del settore.

Il sistema di coordinamento dello sviluppo delle competenze (OSKA): Previsioni strategiche delle competenze e delle esigenze del mercato del lavoro

Il sistema di coordinamento dello sviluppo delle competenze (*Oskuste Arendamise Koordinatsioonisüsteem*, OSKA) è un modello di previsione nazionale, istituito nel 2015 dall'Autorità estone per le qualifiche. Il suo obiettivo è **anticipare i cambiamenti nel mercato del lavoro e adeguare le politiche di istruzione e formazione per soddisfare le future esigenze dell'economia estone**. OSKA raggiunge questo obiettivo combinando analisi quantitative basate su dati amministrativi, quali statistiche nazionali e dati fiscali, con studi qualitativi condotti da gruppi di esperti settoriali.

Secondo il rapporto 2022-2031, l'Estonia dovrà affrontare una carenza di manodopera, poiché la domanda supererà il numero di neolaureati. I posti di lavoro aumenteranno nei settori dei servizi, delle tecnologie, della finanza, della sanità e in quelli tecnici, mentre diminuiranno nei settori dell'agricoltura, dei trasporti e del commercio al dettaglio. Il fabbisogno annuale sarà di 9.500 laureati e 5.700 diplomati professionali, con carenze nei settori dell'istruzione, delle tecnologie, della sanità, dell'industria e dell'edilizia. Pertanto, **per soddisfare la domanda sarà necessario ricorrere alla migrazione, alla riqualificazione professionale e all'adattamento a tendenze quali la digitalizzazione, l'automazione e la**

transizione verde. Gli anziani possono svolgere un ruolo chiave in queste transizioni se viene loro offerta l'opportunità di riqualificarsi e di integrarsi adeguatamente.

A livello europeo, **l'European Skills, Competences, Qualifications and Occupations (ESCO)** è una classificazione multilingue sviluppata dalla Commissione europea che **identifica e categorizza le abilità, le competenze, le qualifiche e le professioni rilevanti per il mercato del lavoro e l'istruzione dell'UE**. Il suo obiettivo è facilitare l'incontro tra le competenze e le opportunità di lavoro in tutta Europa. L'ESCO è uno strumento prezioso per chi cerca lavoro, i datori di lavoro e gli istituti di istruzione per comprendere le competenze e le qualifiche necessarie in varie professioni.

BUILD UP Skills:
Potenziare la forza lavoro nel settore edile transizione verde

BUILD UP Skills è **un'iniziativa europea lanciata nel 2011 per rafforzare le competenze dei professionisti dell'edilizia e sostenere la decarbonizzazione del settore delle costruzioni**. Pienamente in linea con il Green Deal europeo e gli obiettivi climatici dell'UE per il 2030, contribuisce al raggiungimento della neutralità carbonica entro il 2050. **Il programma sviluppa strategie di formazione nazionali, piattaforme di qualificazione e moduli di formazione su misura** che coprono settori quali le ristrutturazioni efficienti dal punto di vista energetico, l'integrazione delle energie rinnovabili, gli edifici a energia quasi zero (nZEB) e le pratiche di economia circolare.

Finanziato dal programma LIFE dell'UE, BUILD UP Skills **contribuisce a colmare le lacune di competenze, a migliorare la qualità della formazione e a facilitare il riconoscimento delle qualifiche in tutta**

Europa. Svolge un ruolo chiave nella creazione di una forza lavoro pronta per il futuro, offrendo al contempo importanti opportunità ai lavoratori più anziani. **Promuovendo l'apprendimento permanente, il miglioramento modulare delle competenze e il riconoscimento delle esperienze precedenti**, l'iniziativa consente ai professionisti esperti di adattarsi alle nuove tecnologie e agli standard di sostenibilità senza lasciare il mercato del lavoro, estendendo così la loro occupabilità e il loro contributo a un ambiente costruito più verde.

Care4Skills:
Rafforzare le competenze e le abilità digitali nell'assistenza a lungo termine

Care4Skills è un'iniziativa europea, che si svolgerà dal 2024 al 2028, che **mira a rafforzare le competenze dei professionisti nel settore dell'assistenza a lungo termine**. Si concentra sullo sviluppo delle competenze digitali per affrontare la carenza critica di competenze e sulla progettazione e l'attuazione **di** nuovi **programmi di istruzione e formazione professionale (IFP)** modulari, adattati alle lacune di competenze individuate e ai profili professionali emergenti nel settore. Il progetto avvantaggia anche gli operatori sanitari più anziani, aiutandoli ad acquisire familiarità con le nuove tecnologie e ad adattarsi alle moderne pratiche di assistenza. Attraverso la ricerca, la certificazione e la collaborazione tra istituti di formazione, datori di lavoro e responsabili politici, *Care4Skills* cerca di **stabilire una strategia europea sostenibile in materia di competenze** che migliori la qualità, l'efficienza e la resilienza dei servizi di assistenza a lungo termine.

Il lavoro di AGE sull'occupazione

Il 1° ottobre 2025, AGE ha lanciato la sua Proposta per un piano d'azione dell'UE per combattere l'ageismo. Basata sui diritti umani, l'uguaglianza e la solidarietà tra le generazioni, la Proposta per un piano d'azione dell'UE per combattere l'ageismo costituisce la spina dorsale di una futura strategia dell'UE sull'equità intergenerazionale. Il suo obiettivo è contribuire a costruire un'Unione più equa, dinamica, inclusiva e resiliente dal punto di vista sociale, economico e democratico. Questo piano d'azione consiste in nove iniziative faro, una delle quali affronta questioni relative all'occupazione e alle competenze, con l'obiettivo di sviluppare una serie completa di misure per un mercato del lavoro favorevole all'invecchiamento, al fine di aumentare i tassi di occupazione tra i lavoratori anziani, rimuovere le barriere strutturali, promuovere l'apprendimento permanente e combattere l'ageismo sul posto di lavoro. Una sintesi del piano d'azione con le iniziative faro è disponibile qui: Piano d'azione dell'UE per combattere l'ageismo – Sintesi.

La precedente edizione del Barometro sulla *qualità e la sostenibilità della vita lavorativa* affrontava tre aree principali nel campo dell'occupazione: il sostegno ai lavoratori anziani, la discriminazione basata sull'età nel mercato del lavoro e i luoghi di lavoro favorevoli all'invecchiamento. Questi risultati e raccomandazioni sono serviti come base per lo sviluppo dell'edizione 2025.

Ultime pubblicazioni

- Documento politico di AGE sull'integrazione tra vita lavorativa e vita privata: Integrazione tra vita lavorativa e vita privata - Documento politico di AGE
- Conferenza annuale AGE 2023 su un modello europeo per una vita lavorativa sostenibile: Un modello europeo per una vita lavorativa sostenibile e di qualità: cosa c'è in gioco?

- Feedback di AGE sulla consultazione per la prossima *tabella di marcia* della Commissione europea *per la qualità dei posti di lavoro*: Feedback da: AGE Platform Europe
- Documento programmatico di AGE sull'apprendimento permanente accessibile a tutte le età, che chiede al Consiglio di raccomandare esplicitamente, nei conti individuali di formazione, opportunità di istruzione per gli anziani
- Proposta di AGE al nuovo piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali (2025): Proposta di AGE al nuovo piano d'azione sul pilastro europeo dei diritti sociali
- Documento politico di AGE sul diritto al lavoro: Il diritto al lavoro in età avanzata - Documento politico di AGE
- Contributo di AGE alla strategia europea per l'equità intergenerazionale: Contributo di AGE Platform Europe alla strategia per l'equità intergenerazionale
- Documento di due pagine di AGE sulla disuguaglianza di genere nella terza età: Disuguaglianza di genere nella terza età - Documento di due pagine
- AGE ha risposto a due richieste di prove della Commissione europea sull'istruzione digitale e le competenze digitali per affrontare il divario digitale, ricordando la necessità di fornire un'istruzione e una formazione digitale accessibili e inclusive e di considerare la prospettiva intersezionale nelle risposte politiche
- Risposta di AGE alla richiesta del presidente del gruppo di lavoro aperto sull'invecchiamento (OEWG) alle ONG - 12a sessione (2022), sottolineando la necessità di migliorare l'accesso alla formazione e all'istruzione sul posto di lavoro, ma anche oltre l'età pensionabile
- Risposta di AGE alla richiesta del presidente del gruppo di lavoro aperto sull'invecchiamento (OEWG) alle ONG - 13a sessione (2023), che includeva richieste di pari partecipazione delle persone anziane all'occupazione e all'istruzione.

Questionario per la valutazione a livello nazionale

livello

Transizione digitale

La transizione digitale *è il passaggio a tecnologie come l'automazione, l'intelligenza artificiale e il lavoro a distanza. Crea nuove opportunità di lavoro, potrebbe aumentare la produttività e offre maggiore flessibilità. Tuttavia, causa anche la perdita di posti di lavoro, amplia il divario di competenze e aumenta l'insicurezza per alcuni lavoratori. Con questo questionario, vorremmo capire come viene affrontata la transizione digitale nel mercato del lavoro nei vostri Stati membri per garantire i benefici a tutti.*

1. La digitalizzazione ha portato **alla creazione, alla scomparsa di posti di lavoro o alla ridefinizione delle competenze** nel vostro Stato membro? In quali settori? I nuovi posti di lavoro sono accessibili ai lavoratori anziani?

2. Quali politiche o programmi esistono nel tuo Paese per **migliorare le competenze digitali nel corso della vita** o specificamente per i lavoratori anziani?
3. Quali programmi e iniziative ha il tuo Paese **per promuovere lo scambio intergenerazionale** di competenze digitali?
4. Quali iniziative che utilizzano strumenti digitali hanno **migliorato le condizioni di lavoro** durante tutta la vita lavorativa e l'accessibilità dei lavoratori anziani?
5. In che modo il vostro governo e le vostre aziende hanno affrontato **l'impatto della digitalizzazione sulla salute mentale** (ad esempio, intensificazione del lavoro, stress, sorveglianza)?
6. Quali sono le **linee guida** nazionali **in materia di etica** e responsabilità nell'uso degli strumenti digitali e dell'intelligenza artificiale sul lavoro?

7. In che modo **le parti sociali** (sindacati e datori di lavoro), **gli istituti di formazione e il governo** affrontano la trasformazione digitale? Esistono negoziati tra le parti?
8. Siete a conoscenza di iniziative nei **settori dell'assistenza, dell'edilizia o della gestione dei rifiuti** che sostengono specificamente l'invecchiamento sul posto di lavoro utilizzando la tecnologia digitale?

Transizione verde

La transizione verde *è il passaggio a un'economia sostenibile dal punto di vista ambientale. Crea posti di lavoro nei settori verdi, riducendo al contempo quelli nelle industrie altamente inquinanti e richiedendo ai lavoratori di acquisire nuove competenze, come le competenze verdi (conoscenze e abilità che sostengono la sostenibilità ambientale). Gli effetti regionali variano e si verificano perdite di posti di lavoro, rendendo necessario il sostegno ai lavoratori colpiti. Vorremmo sapere in che modo il vostro paese garantisce l'equilibrio tra il progresso ambientale e un'occupazione equa e inclusiva per tutte le età.*

9. Ci sono settori specifici nel vostro Paese che hanno subito **cambiamenti significativi** a causa della transizione verde? Se sì, quali?
10. Quali iniziative stanno adottando il governo o l'industria per **sviluppare competenze e abilità verdi** per i lavoratori di tutte le età?
11. Quali **normative ambientali nazionali** hanno un impatto specifico sui lavoratori anziani nel mercato del lavoro? In che modo?
12. In che modo il vostro governo **sostiene i settori** colpiti dalla transizione verde, come quello edile o quello della gestione dei rifiuti?
13. In che modo **le parti sociali** (sindacati e datori di lavoro) **e il governo** stanno affrontando le sfide e le opportunità della transizione verde sul mercato del lavoro? In particolare per i lavoratori anziani?
14. Quali sono le **campagne nazionali di sensibilizzazione** sulla creazione di posti di lavoro verdi o sull'economia circolare? Sono rivolte ai lavoratori di tutte le età?

Carenza di manodopera

La carenza di manodopera *si verifica quando non ci sono abbastanza lavoratori qualificati per ricoprire i posti di lavoro disponibili, una sfida che oggi si presenta in molti settori. Per affrontare la carenza di manodopera è necessario investire nella formazione, migliorare le condizioni di lavoro e attrarre gruppi sottorappresentati nella forza lavoro. Vorremmo sapere se e in che modo i lavoratori anziani sono presi in considerazione nel vostro paese, in questo periodo di carenza di manodopera.*

15. Quali **strategie di fidelizzazione** vengono sviluppate a livello nazionale o aziendale per affrontare la carenza di manodopera?
16. Quali sono i programmi e le iniziative nel vostro Paese che **facilitano la transizione professionale**? Sono rivolti ai lavoratori anziani e in che modo?
17. Quali **incentivi e iniziative di apprendimento permanente** nel vostro Paese sono rivolti alle persone anziane affinché possano riqualificarsi o diventare formatori?
18. Quali sono le normative nazionali o le politiche aziendali che migliorano la sicurezza e la salute sul lavoro (SSL) nei settori ad alto rischio, come ad esempio:

19. **Settore dell'assistenza:** affrontare i rischi fisici ed emotivi, ad esempio
20. **Settore edile:** prevenzione degli infortuni o supporto ergonomico, ad esempio
21. **Settore della gestione dei rifiuti:** misure di sicurezza per le sostanze pericolose e l'esposizione alle sostanze chimiche, ad esempio
22. **Altri settori?**
23. Disponete di dati nazionali **sulle aspirazioni professionali dei lavoratori anziani che si avvicinano alla pensione**, come il desiderio di andare in pensione, continuare a lavorare con orari flessibili o diventare mentori, ecc.
24. Quali misure sono state adottate dal governo, dalle aziende e dagli istituti di formazione per sostenere in modo specifico i lavoratori anziani nei **settori dell'assistenza, dell'edilizia o della gestione dei rifiuti**?
25. Le normative pensionistiche del vostro Paese scoraggiano i lavoratori anziani dal **rimanere o tornare al lavoro** o, al contrario, esistono politiche volte a incoraggiare una vita lavorativa più lunga?

Informazioni su AGE Platform Europe

AGE Platform Europe è una coalizione di organizzazioni di anziani. I suoi membri sono per lo più anziani ancora occupati o in pensione e attivamente impegnati come volontari, nonché giovani professionisti che lavorano nei servizi per gli anziani. Insieme, dimostriamo come diverse generazioni possano collaborare per plasmare una società più inclusiva e garantire che gli anziani abbiano voce in capitolo a livello europeo.

In tempi di pandemia più che mai, AGE celebra la longevità come uno dei più grandi successi dell'umanità. Guidati dai valori di uguaglianza e partecipazione, cerchiamo di combattere l'ageismo, promuovere i diritti umani durante tutto il corso della vita e creare pari opportunità per vivere una vita piena e dignitosa.

Gli anziani sono gli esperti della propria vita. La nostra comunità è estremamente diversificata, ma la nostra diversità è la nostra forza quando parliamo all'unisono. In qualità di auto-rappresentanti, abbiamo il potenziale per apportare know-how ed esperienza, per non parlare delle innumerevoli ore di assistenza e volontariato che aiutano la società a funzionare.

Una società sana fornisce sostegno nei momenti di vulnerabilità, offrendo al contempo spazio a tutti i suoi membri per dare il proprio contributo. Colmiamo il divario generazionale per costruire una società equa dal punto di vista dell'età. La nostra visione è quella di creare le connessioni necessarie per una società più inclusiva:

Collegare istituzioni e cittadini
AGE amplifica la voce degli anziani a livello europeo e globale

Collegare le organizzazioni
La nostra potente coalizione consente agli anziani di scambiarsi esperienze e conoscenze

Collegare i paesi
AGE è una rete veramente europea, che trae forza dalla diversità dei nostri membri

Collegare le persone
AGE rafforza le comunità, consentendo agli anziani di contribuire attivamente alla società

TOWARDS A SOCIETY FOR ALL AGES

AGE PLATFORM Europe

Address
Avenue de Tervueren/Tervurenlaan 168, box 2
1150 Brussels, Belgium