

Pa e sindacati disattenti sul personale che invecchia

di Antonio Naddeo

Negli ultimi anni la demografia è al centro del dibattito pubblico, e anche nella Pa sta assumendo un ruolo sempre più rilevante. I dati del Conto annuale evidenziano una trasformazione strutturale che richiede risposte immediate: fra 2028 e 2030 circa il 30% degli attuali dipendenti pubblici lascerà il servizio, portando con sé un patrimonio di conoscenze tacite e competenze che nessuna procedura potrà mai sostituire.

L'evoluzione demografica della Pa racconta una storia inequivocabile: in vent'anni, la fascia d'età predominante è passata dai 45-49 anni (2002) ai 50-54 (2012), fino ai 55-59 anni (2022), con un incremento dell'età media di sei anni. Non un fenomeno congiunturale, ma una tendenza strutturale che impone un cambio di paradigma nella gestione delle risorse umane. La distribuzione per età, che fino al 2012 seguiva una forma «a rombo», si sta trasformando in una piramide rovesciata, con le fasce più anziane sempre più popolate e quelle giovani drammaticamente sottorappresentate.

Il contratto del gennaio 2025 delle Funzioni centrali, e quello recente della sanità, rappresentano un passo avanti significativo. L'articolo 27 delle Funzioni centrali, dedicato agli «Obiettivi e strumenti di age management», introduce finalmente una cornice normativa chiara: valorizzazione della persona lungo l'intero percorso professionale, promozione del dialogo intergenerazionale, misure flessibili per la gestione del lavoro. Gli strumenti ci sono, la visione strategica anche.

Eppure, l'implementazione sul campo resta inadeguata. Le cause sono sistemiche: una cultura amministrativa che percepisce l'anzianità come costo anziché come risorsa; una gestione schiacciata

sull'emergenza quotidiana che sacrifica la pianificazione; persino uno scarso interesse dei sindacati che, ancora concentrati su rivendicazioni tradizionali, faticano a cogliere la portata innovativa di strumenti che potrebbero trasformare la qualità del lavoro pubblico.

Il costo dell'inerzia è quantificabile. Ogni esperto che va in pensione senza un adeguato passaggio di consegne crea discontinuità operative che impattano sulla qualità dei servizi. Non è casuale l'aumento delle «dimissioni lampo» tra neoassunti: un ambiente che non trasferisce competenze diventa inospitale per i giovani talenti, alimentando la «fuga dal pubblico impiego».

Le soluzioni richiedono regia strategica, non necessariamente investimenti straordinari. Tre leve sono subito attivabili: mappatura demografica delle competenze a rischio dispersione; percorsi di mentoring per il trasferimento bidirezionale di conoscenze tra generazioni; documentazione sistematica delle conoscenze tacite attraverso interviste narrative e procedure guidate.

L'esperienza internazionale documentata dall'Ocse dimostra che le Pa più performanti hanno già integrato l'age management nei loro modelli organizzativi. Non si tratta di welfare aziendale, ma di efficienza amministrativa.

La sfida demografica nella Pa non è più differibile. I tempi biologici non sono negoziabili e il pensionamento di massa nei prossimi anni è sia un rischio sistemico sia un'opportunità di innovazione. L'articolo 27 del contratto fornisce la cassetta degli attrezzi; ora serve la volontà politica e manageriale di utilizzarla. La vera domanda non è più se l'age management sia necessario, ma quanto costerà non averlo implementato quando sarà troppo tardi. Gli strumenti ci sono. Manca solo il coraggio di usarli.

Presidente Aran