

INVECCHIAMENTO DEI LAVORATORI E AZIONI CORRELATE

di Renata Borgato*

L'allungamento della vita lavorativa fa sì che per la prima volta convivano nei luoghi di lavoro ben quattro coorti di età, quella, numericamente ormai assai ridotta, degli appartenenti alla categoria dei baby boomer e quelle delle generazioni X, Y e Z. La presenza di soggetti così diversi può costituire uno stimolo a superare la logica degli interventi reattivi di gestione dell'invecchiamento e a individuare strategie manageriali di lungo periodo volte a favorire il benessere a tutte le età e a predisporre i relativi interventi. Di conseguenza non limitarsi ad adempiere all'obbligo cogente di valutare il rischio in relazione all'età può innescare un processo virtuoso di miglioramento delle condizioni complessive di tutta la forza lavoro.

D'altra parte basare i propri interventi tenendo in considerazione solamente l'età anagrafica potrebbe indurre a scegliere misure inefficaci. Neppure la distinzione convenzionalmente stabilita dall'OMS che definisce *aging* o *ageing worker* i lavoratori di oltre 45 anni e *aged* quelli che hanno superato i 55 permette di cogliere le effettive differenze tra specifici soggetti e di individuare i conseguenti bisogni dei lavoratori. Oltre al fattore anagrafico occorre infatti tenere conto dell'effettivo stato della salute fisica e psichica del lavoratore che non è omogenea per coorti di età ed è condizionata dalla storia personale e da una serie di altri fattori. Tutti invecchiano, ma ciascuno invecchia a modo suo, anche in relazione a genere, provenienza, cultura, elemento quest'ultimo considerato direttamente determinante.

Inoltre l'European Agency for Safety and Health at

Work (Eu Osha) riporta che il 19% dell'intera forza lavoro attiva soffre di una patologia cronica e il 14% dei lavoratori è affetto da malattie gravi o ha disabilità che limitano le normali attività quotidiane. Dunque, anche se la percentuale di malati o disabili aumenta con l'età, non sono solo i soggetti più attempati che richiedono interventi atti a rendere la loro condizione compatibile con la prosecuzione dell'attività lavorativa. Continuare a lavorare in presenza di una patologia cronica o rientrare dopo una malattia, ovviamente in condizioni adeguate al proprio stato di salute, è auspicabile in quanto produce effetti positivi sulle condizioni fisiche e psichiche degli interessati (Miglioretti, Gragnano, Simbula 2015).

Per favorire la prosecuzione del lavoro in situazioni di difficoltà connesse allo stato di salute, è importante che vengano poste le condizioni per bilanciare efficacemente le esigenze della salute con quelle del lavoro. Per farlo occorre che venga data rilevanza alle iniziative top down di promozione della salute e che vengano coinvolti attivamente i soggetti interessati nella definizione delle strategie aziendali finalizzate a gestire la loro condizione e a promuovere la salvaguardia della loro salute.

Anche qualora non siano presenti soggetti da tutelare per età o patologia, è comunque utile che l'azienda attui interventi per promuovere l'assunzione da parte dei dipendenti di comportamenti finalizzati a mantenere un buono stato fisico e psichico. Investire in salute costituisce una significativa azione di Job retention favorendo le condizioni per un futuro invecchiamento "di successo".

Tra le iniziative finalizzate a tale scopo rientrano i percorsi WHP (Workplace Health Promotion), programmi che si fonda-no sul modello proposto dall'OMS. Essi hanno come obiettivo prioritario quello di promuovere cambiamenti organizzativi dei luoghi di lavoro al fine di renderli favorevoli all'adozione consapevole e alla diffusione di stili di vita salutari, concorrendo così anche alla prevenzione delle malattie croniche. Le aziende che aderiscono al programma si impegnano a costruire, attraverso un

* Esperta di formazione

processo partecipativo e in un'ottica di responsabilità sociale, un contesto che favorisce l'adozione di comportamenti e scelte positive per la salute.

L'adesione al programma WHP non comporta oneri e la gestione delle attività suggerite non richiede elevati costi. Si tratta quindi di un investimento fruttuoso sia per gli effetti diretti derivanti dalla presa in carico da parte dei lavoratori delle proprie condizioni di salute, sia per quelli indiretti dell'azienda consistenti nel miglioramento del clima aziendale e nella crescita del senso di appartenenza,

Le azioni previste dai percorsi WHP riguardano prevalentemente:

- la promozione di una corretta alimentazione, a partire dalla gestione della mensa aziendale per giungere alla diffusione di una vera cultura alimentare;
- il contrasto del tabacco e delle sostanze psicotrope, il cui uso continua a verificarsi nonostante le sanzioni;
- la promozione dell'attività fisica;
- il contrasto dell'alcool;
- la ricerca del benessere personale e sociale, anche attraverso interventi di conciliazione fra famiglia e lavoro.

Come si vede, si tratta di interventi che coinvolgono tutta la forza lavoro, ma che possono trovare il proprio volano di attivazione proprio nella presenza di lavoratori anziani.

D'altra parte anche le esperienze esplicitamente mirate alla valorizzazione degli anziani, riportate nel data base della Fondazione Europea di Dublino e nel rapporto Warwick preparato su mandato della Commissione Europea, sono comunque utili a rendere in prospettiva i posti di lavoro più adeguati alle lavoratrici e ai lavoratori di tutte le età.

Il maggior numero di interventi già attuati in vari posti di lavoro riguarda:

- **Il miglioramento del benessere e della salute.** Gli interventi su questo versante rispondono a un bisogno diffuso e generale legato anche all'aumento dei costi della Sanità. In merito si possono attuare due linee di azioni tipiche:
 1. interventi specifici per i lavoratori anziani: per es. prestazioni sanitarie integrative, congedi individuali per cura e riabilitazione, tutele per

malattie lunghe e grandi interventi chirurgici;

2. piani dedicati di prevenzione e facilitazioni per fitness, corretta alimentazione e attività fisiche.

- **L'ergonomia del posto di lavoro.** I miglioramenti ergonomici vengono attuati prevalentemente nell'industria manifatturiera, soprattutto sulle catene di assemblaggio e nelle postazioni faticose. Questi interventi potrebbero inserirsi nell'attuale diffusione dei sistemi Lean. Si tratta di intervenire sui progetti già in atto con una particolare attenzione agli anziani.

- **La costruzione di percorsi di carriera e definizione dei ruoli.** In molti ambienti, soprattutto quelli dedicati alla produzione di servizi immateriali, come le Banche, la Pubblica Amministrazione, le Telecomunicazioni, invece che alla modifica del posto di lavoro fisico, si può puntare al ridisegno dei ruoli e dell'organizzazione. Si potrebbe così arrivare alla ridefinizione dei percorsi di carriera con meno posizioni gerarchiche e più posizioni professionali, consulenziali o di integrazione. Inoltre si possono prevedere ricollocazioni previo una formazione mirata.

- **La centralità degli anziani nella trasmissione del know-how.** Quest'ultimo aspetto si iscrive in una strategia di patto tra le generazioni e prevede l'utilizzo dei lavoratori anziani per l'accumulo e trasferimento di conoscenze e capacità e gli interventi possono essere diversi tra loro e devono essere precisati in ogni contesto. Si può per esempio prevedere:

1. l'utilizzo sistematico di anziani in attività di mentoring e tutoring per i nuovi assunti;
2. l'attivazione di percorsi di formazione di knowledge groups con programmi definiti e valorizzazione delle attività di trasferimento di conoscenze dagli anziani ai giovani;
3. lo scambio di esperienze e di competenze attraverso team di lavoro con composizione diversificata per età;
4. la costituzione di comunità di pratiche.

Dall'esame dei diversi interventi emerge l'idea che la gestione strategica del lavoratore anziano richieda interventi molteplici coordinati tra loro e focalizzati in modo duplice: da un lato quello di rendere il posto da

lavoro più adatto all'anziano intervenendo sull'organizzazione del lavoro e innovandola profondamente, dall'altro quello di operare in modo che il lavoratore anziano sia più motivato, più preparato, più coinvolto e nell'insieme più adatto al lavoro.

Ogni intervento va comunque vagliato anche alla luce dei cambiamenti esponenziali che l'introduzione delle nuove tecnologie comporta sui lavoratori di ogni età, modificando profondamente i profili di rischio. Essi comunque andranno rivalutati e renderanno necessario un esame specifico per gli anziani, in relazione alle loro capacità costanti con l'avanzamento dell'età e a quelle sottoposte al declino.