PuntoSicuro

ARTICOLO DI PUNTOSICURO

Anno 21 - numero 4564 di Lunedì 21 ottobre 2019

# Invecchiamento: quali cambiamenti organizzativi mettere in atto?

***Un intervento fa il punto del problema dell'invecchiamento della forza lavoro e delle strategie da implementare. Le limitazioni funzionali nell'invecchiamento, gli aspetti positivi, gli obiettivi strategici e i possibili cambiamenti organizzativi.***

Ferrara, 21 Ott  ? Un dato fornito dall'Ageing Report EU ? un rapporto dell'Unione Europea che fornisce un'analisi demografica e una stima dell'impatto economico a lungo termine dell'invecchiamento della popolazione europea ? mostra che se nel 2013 c'era 1 pensionato ogni 4 lavoratori, nel 2060 avremo solo 2 lavoratori per ogni pensionato.

Benché non sia più attiva la Campagna europea 2016/2017 " Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età", i dati continuano dunque a mostrare che l'**invecchiamento della forza lavoro europea** continua a procedere velocemente. Ed è necessario per ogni Paese fare i conti con questa realtà e mettere in atto buone prassi e interventi per garantire, appunto "ad ogni età", la salute e la sicurezza dei lavoratori.

Per parlarne e fare un po' il punto della situazione attuale e delle possibili strategie da implementare nei luoghi di lavoro ci soffermiamo sull'introduzione, a cura di Maddalena Coccagna (Università degli Studi di Ferrara), del seminario "**Invecchiamento e disabilità sul lavoro: quali prospettive?**" che si è tenuto, organizzato da varie organizzazioni e realtà locali e associative, a Ferrara il 10 maggio 2019.

Questi gli argomenti affrontati nell'articolo:

- I dati e le limitazioni funzionali
- L'organizzazione di lavoro e gli obiettivi strategici
- I cambiamenti organizzativi nei luoghi di lavoro

Pubblicità
<#? QUI-PUBBLICITA-MIM-[ACAAG08] ?#>

## I dati e le limitazioni funzionali

Riguardo all'invecchiamento si segnala che la **popolazione europea** "è invecchiata in modo sostanziale negli ultimi decenni e si prevede che questa tendenza continui e si intensifichi.  Entro il 2080, la proporzione della popolazione dell'UE oltre i 65 anni dovrebbe rappresentare circa il 30% della popolazione totale".

Riguardo invece all'invecchiamento più specifico della forza lavoro si indica che malgrado la forza lavoro nelle fasce di età più anziane sia "in costante aumento, con una contrazione del tasso di sostituzione con lavoratori più giovani", "la metà dei lavoratori anziani, in Europa, lascia il lavoro prima di raggiungere l'età prevista per il pensionamento obbligatorio".

Proprio in relazione a questi dati e in relazione anche ai risultati dell'Anno europeo dell'invecchiamento attivo (2012) e della già citata campagna europea 2016/17, la UE ha messo in luce "l'esigenza di favorire carriere lavorative migliori, cioè più orientate al benessere complessivo della persona, e più durature, cioè in cui conviva la solidarietà tra generazioni ma anche la sostenibilità economica della maggiore longevità dei cittadini europei".

La relatrice si sofferma poi sulle possibili **limitazioni funzionali**, sui problemi di salute e le malattie croniche a lungo termine che aumentano con l'età.

Si riportano i dati dell'indagine SHARE (*Survey of Health Ageing and Retirement in Europe*) che indicano che, "nel più del 30% dei lavoratori di età 50-64 anni in Europa avevano almeno una limitazione nella mobilità nella funzione degli arti superiori o nell'esecuzione di movimenti fini, oltre ad essere affetti da due o più malattie croniche".

Inoltre dai dati OSHA "risulta che, a causa di problemi di salute, circa il 30% degli uomini e delle donne, nella fascia d'età compresa tra 50 e 64 anni, necessita di un adeguamento urgente del posto di lavoro allo scopo di prevenire i rischi di pensionamento anticipato e di inabilità al lavoro".

Senza dimenticare che i principali problemi di salute "sono i disturbi muscoloscheletrici e mentali" e oggi la depressione "è una delle cause più comuni dell'inabilità al lavoro e del prepensionamento".

Tuttavia ? continua l'intervento introduttivo ? "la crescita mentale, sostenuta dal necessario benessere psico fisico", è un **aspetto positivo dell'invecchiamento** e "si manifesta in genere con:

- fedeltà e dedizione all'azienda
- puntualità e scarso assenteismo
- presenza nei momenti di criticità
- memoria storica, esperienza e rete di conoscenze
- desiderio di trasmettere la propria competenza".




## L'organizzazione di lavoro e gli obiettivi strategici

L'intervento, che vi invitiamo a leggere integralmente, si sofferma poi sulle conseguenze della globalizzazione e della crisi economica, che "hanno portato a ristrutturazioni, ridimensionamenti e ad una intensificazione del lavoro per rimanere competitivi", e sottolinea che è urgente un "**ripensamento dell'organizzazione del lavoro**, ad esempio a partire dalle esigenze di salute e sicurezza, per creare un clima aziendale che favorisca il mantenimento di una buona capacità lavorativa nel tempo".

In questo senso l' organizzazione del lavoro "non può più essere semplificata per 'mansioni' ma basarsi su competenze e responsabilità, che cambiano nel tempo, **tenendo conto che le persone maturano e poi invecchiano**".

Dopo aver ricordato gli obblighi di legge, "non ulteriormente trascurabili", e della necessaria promozione di buone pratiche, l'intervento segnala che gli **obiettivi strategici** indicati da OSHA comprendono:

1. **Promozione della salute**: "in questo sono strategiche le misure preventive e proattive da parte dei servizi di medicina del lavoro, che tengano conto non solo delle inidoneità legate all'invecchiamento e alla salute ma anche della esigenza di individuazione delle criticità da risolvere nelle modalità di lavoro che contribuiscono a peggiorare la salute fisica e mentale dei lavoratori.
2. **Mantenimento della competenza professionale**: l'apprendimento sul luogo di lavoro è possibile se i contenuti e i compiti lavorativi sono ideati per conferire esperienze di apprendimento. Le competenze acquisite sul luogo di lavoro durante tutta la carriera riducono le barriere che ostacolano l'apprendimento di concetti nuovi e correggono gli atteggiamenti negativi verso nuove opportunità di formazione.
3. **Valori, atteggiamenti e motivazione**: i lavoratori devono sentirsi rispettati e potersi fidare del proprio datore di lavoro; inoltre si aspettano di ricevere supporto dal coordinatore o dal dirigente nelle situazioni di lavoro impegnative e difficili. Occorre sempre sapere se il lavoro è stato svolto adeguatamente e anche essere messi in grado di imparare a migliorare le proprie prestazioni. Il dialogo tra dirigenti e lavoratori deve essere un processo continuo e non una valutazione annuale...
4. **Ambiente di lavoro**: questo obbiettivo si riferisce non solo a spazi ed attrezzature, ma anche alle forme d'impiego, all'orario di lavoro e alla gestione dei compiti lavorativi.  L'adeguamento del lavoro alle abilità, competenze e allo stato di salute di ciascuno è un processo in continua evoluzione, altrettanto dinamica dovrà essere la valutazione dei rischi che attengono a questi cambiamenti".

Non bisogna poi dimenticare che se il datore di lavoro nell'affidare i compiti ai lavoratori deve tenere conto delle capacità e delle condizioni degli stessi in rapporto alla loro salute e alla sicurezza (art. 18, D.Lgs. 81/2008), queste capacità e condizioni non dipendono solo dall'invecchiamento.

Infatti se è evidente che "le nostre capacità fisiche e mentali si modificano, con modalità del tutto variabili e personali, in relazione all'invecchiamento, deve essere altrettanto chiaro che fenomeni sono presenti anche indipendentemente dall'età (p.es. gravidanza, malattia, infortunio, ecc.) e spesso sono parte integrante delle caratteristiche dell'individuo senza che per questo pregiudichino le sue possibilità di dare un contributo lavorativo efficace".

# I cambiamenti organizzativi nei luoghi di lavoro

Dopo aver ricordato che le soluzioni proposte devono anche tener conto del settore specifico in cui si attuano e di alcuni problemi di genere, sono riportati alcuni possibili **cambiamenti organizzativi**:

- conoscere il profilo d'età dei dipendenti;
- includere la gestione dell'invecchiamento nella politica delle risorse umane (anche per sviluppi e opportunità di carriera);
- strutturare le mansioni tenendo conto del fattore anzianità;
- valutare l'effettiva e la potenziale capacità del lavoratore;
- favorire l'apprendimento permanente (su competenze tecniche e trasversali);
- favorire la trasmissione dell'esperienza (gruppi intergenerazionali, programmi di mentoring o coaching;
- usare le risorse interne con maggiore esperienza per la formazione e l'addestramento del personale;
- nella valutazione dei rischi considerare le mansioni lavorative in relazione all'età, al genere e allo stato di salute in essere e potenziale (MMP, stress, turni notturni, orari, ecc.);
- facilitare inserimento, reinserimento ed il mantenimento al lavoro dei lavoratori 'fragili' (p.es. con la rotazione dei compiti)"

Concludiamo segnalando che l'intervento non solo ricorda che in tutto il mondo "si sta lavorando a metodi di valutazione (spesso per singoli settori di attività), a linee guida e alla diffusione di buone prassi", ma riporta anche utili indirizzi per raccogliere materiali e mettere a servizio delle aziende "più possibili interventi, da adattare in conseguenza del modificarsi della forza lavoro".

Tiziano Menduto

***Scarica il documento da cui è tratto l'articolo:***

" Intervento introduttivo", a cura di Maddalena Coccagna (Università degli Studi di Ferrara), al seminario "Invecchiamento e disabilità sul lavoro: quali prospettive?" (formato PDF, 634 kB).

Leggi gli altri articoli di PuntoSicuro sulle differenze di genere, età, cultura

Questo articolo è pubblicato sotto una Licenza Creative Commons.

**www.puntosicuro.it**