

# Work Ability e Invecchiamento

A cura di: Aurora Pernorio, Rebecca Juravlea, Giulia Sernia, Giulia Curcuruto, Laura Giancristofaro.

## Introduzione

Una ricerca pubblicata dall'INAPP a novembre 2023 ha evidenziato un aumento vertiginoso dei lavoratori anziani in Italia. Nello specifico si è rilevato che il 37% dei lavoratori in Italia ha più di 50 anni, un dato che sicuramente deve far riflettere, soprattutto se questo viene confrontato con il 21% registrato nel 2005. Questi dati oggi ci danno la conferma che in Italia, così come in molti altri Paesi sviluppati, risulta essere necessario focalizzarsi sul tema dell'invecchiamento attivo e trovare delle soluzioni per conciliare la vita lavorativa con l'avanzamento dell'età. In particolare, man mano che un numero maggiore di individui vive più a lungo, i binari dell'invecchiamento umano e del lavoro tenderanno a conciliarsi sempre meno. Se il binario della vita lavorativa non si interseca più tanto con l'invecchiamento, è evidente che emergono grandi difficoltà per i lavoratori anziani nel reinserirsi nel lavoro e nel raggiungere l'età pensionabile. Inoltre, è opportuno chiedersi se una vita lavorativa più lunga sia realmente un obiettivo che si vuole raggiungere, e se questo obiettivo sia eticamente corretto.

Tuttavia, una risposta affermativa a queste domande richiederebbe una riconsiderazione del modo di concettualizzare il lavoro e la vita lavorativa.

## Il modello della Work Ability House

Il termine work ability indica la capacità di lavorare intesa come un equilibrio tra le domande lavorative e le risorse individuali del lavoratore quali salute, competenze, valori, attitudini e motivazione. In particolare, una persona ha capacità lavorativa se possiede:

- competenze manuali;
- competenze intellettuali;
- competenze sociali;
- salute fisica;
- salute mentale;
- competenze professionali di base;
- competenze professionali specifiche per il ruolo.

Soffermandosi su tale concetto, Ilmarinen, nel 2015, ha realizzato un modello completo e sistematico finalizzato a comprendere come diversi fattori sul posto di lavoro possano influenzare la work ability di un individuo, immaginando una “**work ability house**”, costituita da quattro piani. I tre piani inferiori della casa si riferiscono alle risorse individuali, mentre il quarto piano ad aspetti lavorativi.



Nello specifico:

- Il **primo piano** rappresenta la salute e le capacità funzionali
- Il **secondo piano** rappresenta le competenze
- Il **terzo** rappresenta i valori, gli atteggiamenti e le motivazioni. Il flusso di informazioni derivante dai diversi piani e i fattori al di fuori del lavoro hanno una grande influenza su questo piano. La decisione di lavorare nella propria organizzazione fino alla pensione è determinata in gran parte da questi fattori.
- Il **quarto** è il piano più grande della work ability house. È costituito dall'ambiente lavorativo (fisico, mentale, sociale), dall'organizzazione del lavoro, dalle modalità, dall'orario, dalle mansioni lavorative, nonché dalla gestione del lavoro stesso.

Inoltre, il modello posiziona anche un **balcone** al terzo piano, da dove il lavoratore può vedere l'ambiente circostante il posto di lavoro, cioè la famiglia e l'ambiente sociale. Entrambi questi fattori influenzano la work ability del lavoratore, e hanno la capacità di migliorare o peggiorare l'equilibrio tra il loro lavoro e le risorse.

Nel modello sono presenti anche delle **scale** tra i diversi piani. Queste implicano che tutti i piani della casa interagiscono. Nello specifico, l'interazione più forte esiste tra il terzo ed il quarto piano. Il quarto piano infatti influenza il terzo poiché esso rappresenta anche la percezione soggettiva che un lavoratore ha di se stesso nel proprio lavoro. Perciò le esperienze positive e negative sul lavoro penetrano nel terzo piano.

Quando un lavoratore si trova a dover riflettere sulla relazione tra invecchiamento e vita lavorativa, è costretto a considerare diversi aspetti e a porsi alcuni interrogativi.

Nello specifico, la risposta che i lavoratori danno alla domanda:

- **'Posso** lavorare più a lungo?' comporta la considerazione del primo e del secondo piano della work ability house.

- D'altra parte rispondere alla domanda **'Voglio** lavorare più a lungo?' comporta invece la considerazione dei fattori del terzo piano.

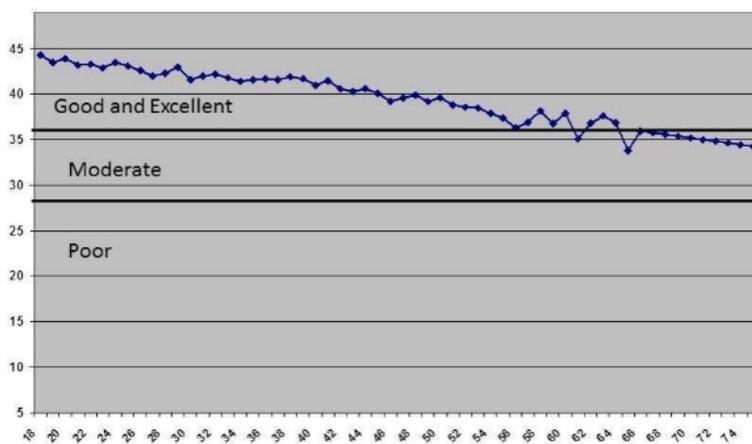
-Infine, la risposta alla domanda **'Dovrei** lavorare più a lungo se io posso e se gli altri mi vogliono far lavorare più a lungo?' coinvolge il quarto piano. A differenza delle domande precedenti, questa

non è una domanda a cui il lavoratore può rispondere da solo, ma piuttosto un interrogativo che richiede un input da parte del proprio supervisore o datore di lavoro.

Una vita lavorativa più lunga sul posto di lavoro può essere quindi considerata come l'insieme di questi tre fattori (posso, voglio, e dovrei se io posso gli altri mi vogliono).

Una volta raggiunto un equilibrio nella work ability, questo può essere facilmente disturbato da diversi fattori ambientali. Ad esempio, la globalizzazione e le nuove tecnologie impongono nuove domande organizzative come il ridimensionamento, la fusione e l'esternalizzazione, che sono fenomeni quasi impossibili da evitare. Di fronte a questi cambiamenti, inevitabilmente, aumenta l'intensità del lavoro e diminuisce la sicurezza sul posto di lavoro. Il conseguente sovraccarico e la pressione temporale possono quindi creare problemi di salute e aumentare lo stress da lavoro.

## Work Ability Index



Uno strumento utile a valutare la work ability è il “work ability index” (WAI). È composto da sette items e il punteggio WAI varia da 7 a 49; più alto è il punteggio, migliore è l'equilibrio, soprattutto tra lavoro e salute. I punteggi sono classificati in categorie quali: basso, moderato, buono ed eccellente. Il WAI ha un alto valore predittivo, ovvero è in grado di fornire una previsione accurata sulla capacità lavorativa di un individuo, ed è stato tradotto in 28 lingue.

La work ability tende a diminuire con l'età.

La tendenza al declino della work ability in base all'età è dovuta allo squilibrio tra risorse e richieste. La vita lavorativa, infatti, sembra svilupparsi su un binario proprio, che non che non segue il percorso dei normali processi di invecchiamento: i cambiamenti nel lavoro non seguono i cambiamenti nelle persone che lavorano. Le ragioni più importanti per cui il WAI diminuisce con l'età, quindi, possono essere identificate nel quarto piano del modello. Di conseguenza, il terzo piano risulta essere spesso valutato negativamente, e i lavoratori e le lavoratrici più anziani tendono a considerare e a percepire la loro work ability in peggioramento e declino con l'avanzare dell'età.

## Le soluzioni

Il modello della “work ability house” suggerisce che le azioni sul posto di lavoro per promuovere la work ability dovrebbero riguardare tutti e quattro i piani. I lavoratori e i dipendenti sono maggiormente responsabili della loro stessa salute e competenza, mentre il datore di lavoro ha una maggiore responsabilità nell'organizzazione e nella disposizione del lavoro in modo da supportare i lavoratori. Il concetto di **promozione della work ability** si basa, quindi, sulla cooperazione tra datore di lavoro e dipendente, e insieme possono creare un migliore equilibrio sul posto di lavoro e migliorare la capacità lavorativa. Nello specifico, analizzando i singoli piani avremo:

La promozione della salute, presente nel **primo piano** della work ability house. Nello specifico, con essa si intende l'importanza nel coltivare delle abitudini e degli stili di vita sani in termini di alimentazione, attività fisica, riposo e sonno. Senza dimenticare l'importanza della prevenzione e la necessità di identificare e prevenire i rischi per la salute sul posto di lavoro.

Il mantenimento della competenza professionale (**secondo piano** della house) richiede il continuo aggiornamento delle capacità e delle competenze. La formazione sul lavoro, insieme a vari tipi di corsi di formazione specifici per il personale, offre ai lavoratori anziani l'opportunità di rafforzare le proprie capacità. Risulta necessario quindi adattare le strategie di apprendimento alle necessità del lavoratore specifico, prendendo in considerazione i cambiamenti nel processo di apprendimento dei lavoratori più anziani. Le esperienze positive di apprendimento sul lavoro durante la carriera riducono il numero di ostacoli relativi all'imparare nuove cose e correggono gli atteggiamenti negativi verso l'apprendimento stesso. **L'apprendimento continuo** durante l'invecchiamento è un importante fattore di successo per un invecchiamento attivo e una vita lavorativa più lunga.

Nel **terzo piano** ricordiamo esserci i valori, gli atteggiamenti e la motivazione. Questi di solito non possono essere l'obiettivo diretto dell'intervento di promozione, ma tendono a essere influenzati indirettamente, soprattutto attraverso i cambiamenti positivi del quarto piano della house. E' necessario che le persone si sentano rispettate dai colleghi e dai datori di lavoro e sostenute dal proprio supervisore in situazioni lavorative difficili. Hanno bisogno di un feedback sul proprio lavoro e su come migliorare le proprie prestazioni. Il dialogo tra supervisore e lavoratori deve essere un processo continuo, non un unico colloquio di valutazione annuale.

**Nel quarto piano** i dirigenti e i supervisori svolgono un ruolo importante perché hanno l'autorità di organizzare i processi di lavoro e i compiti individuali. Essi, infatti, sono responsabili di salute e sicurezza sul lavoro, una delle attività fondamentali che sono chiamati a svolgere è quella della valutazione dei rischi. Queste ultime devono tenere in considerazione le grandi differenze individuali nelle capacità funzionali anche in relazione all'età e alla salute del singolo dipendente.

Tutte queste azioni ed i miglioramenti legati all'età necessari nei luoghi di lavoro possono essere definiti nel loro complesso "**age management**".

## L'age management

L'Age Management è un settore specifico della Diversity Management che si occupa di attuare iniziative volte a favorire l'integrazione e la valorizzazione dei dipendenti di un'azienda, tenendo in considerazione in modo particolare l'età anagrafica.

In quest'ottica, se da un lato vengono riconosciuti gli effetti negativi legati all'età, come la diminuzione della performance fisica e della capacità di apprendimento, dall'altro vengono messi in evidenza anche i vantaggi associati alla maggiore esperienza dei dipendenti over 45, come il miglioramento delle skills socio-relazionali.

Gli interventi proposti nel contesto dell'Age Management possono essere di due tipi: **reattivi o preventivi**.

- Gli interventi di tipo reattivo sono quelli messi in atto nel momento in cui l'invecchiamento del personale è già diventato una problematica reale per l'organizzazione, in termini di competenze, di costi o di clima organizzativo.
- Gli interventi preventivi sono invece quelli che, in modo sistemico, influenzano l'intera struttura organizzativa, in un'ottica di prevenzione del problema. Questi risultano essere gli

interventi più efficaci, seppure maggiormente impegnativi, poiché pongono il focus sull'intero arco di vita lavorativa, evitando così fenomeni di discriminazione e di autosvalutazione del personale aged.

Gli interventi in questione possono toccare diverse tematiche aziendali, sintetizzate nelle seguenti 8 dimensioni:

- **Recruitment:** viene prevista l'eliminazione dei limiti di età inseriti talvolta negli annunci di lavoro, al fine di ottenere un processo di selezione non distorto dalla variabile età, ma basato sulle capacità, sulle competenze, e sulle esperienze del lavoratore
- **Sviluppo di carriera:** vengono presi in considerazione i punti di forza dei lavoratori più anziani, come il pensiero strategico, la saggezza, la percezione olistica, l'impegno nel lavoro, e la lealtà verso il datore di lavoro
- **Flessibilità** nell'organizzazione del lavoro: vengono, ad esempio, previsti l'adeguamento dei turni di lavoro ed il pensionamento parziale
- **Job rotation**
- Uscita dal lavoro e **accompagnamento alla pensione**
- **Approcci omnicomprensivi:** risulta fondamentale integrare tutte le dimensioni descritte al fine di attuare delle strategie utili, efficaci, ed in grado di valorizzare i dipendenti sulla base delle loro capacità e competenze, indipendentemente dal fattore anagrafico
- **Tutela e promozione della salute e formazione continua:** dimensioni già descritte ed analizzate precedentemente.

## Vantaggi organizzativi della promozione della work ability dei lavoratori anziani

Il costo degli investimenti per la promozione della work ability viene superato dai benefici. In particolare, le persone continuano a lavorare in modo produttivo più a lungo, il clima lavorativo migliora, la produttività aumenta, ed i problemi legati all'età diminuiscono. Infatti, il ROI (Ritorno sull'investimento) positivo è determinato soprattutto dalla riduzione dei tassi di assenza per malattia, dal calo dei costi per l'invalidità lavorativa, e dall'aumento della produttività.

## Effetti a lungo termine della work ability

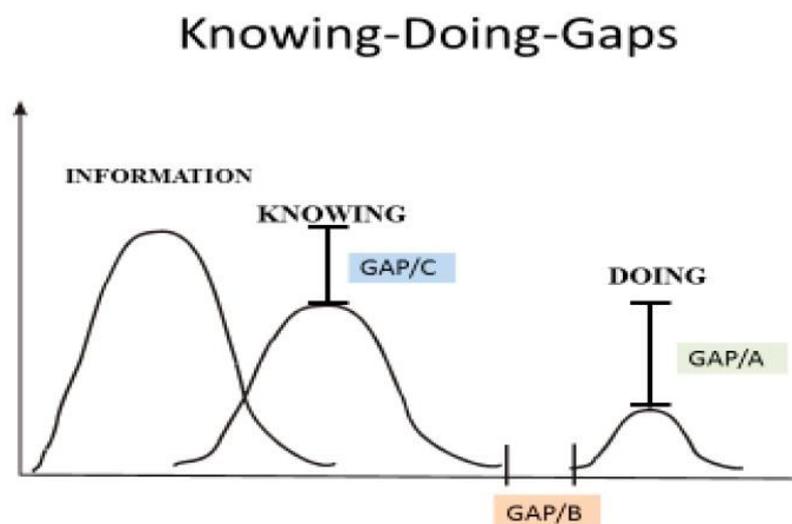
Studi di follow-up di 28 anni su lavoratori in età avanzata hanno dimostrato che la work ability, a 45-58 anni di età, predice in modo significativo l'**indipendenza** nella vita quotidiana di tali soggetti ad un'età più avanzata (tra i 73 e gli 85 anni). Migliore è la work ability e maggiore è la probabilità di una vita priva di limiti in seguito. Pertanto, investimenti sulla work ability e sull'invecchiamento attivo nei luoghi di lavoro dovrebbero essere garantiti a tutti i dipendenti durante gli anni di servizio. Una generazione di anziani più sana, priva di limitazioni, e indipendente è una risorsa importante per la nostra società. Di conseguenza, anche l'indice di dipendenza degli anziani diventa meno oneroso per i contribuenti.

## Sfide per il futuro

La vita lavorativa sta diventando più diversificata e più impegnativa rispetto al passato. Pertanto, le seguenti sfide generali dovrebbero essere affrontate da misure efficaci nei luoghi di lavoro:

- Aumentare il livello di consapevolezza dei problemi legati all'età e all'invecchiamento nella società, nelle imprese e tra i singoli dipendenti e lavoratori.
- Cambiare l'atteggiamento nei confronti dell'età e dell'invecchiamento. Il valore aggiunto infatti deriva dalle differenze tra le persone, non dalle loro somiglianze.
- Riprogettare il lavoro sulla base della diversità della forza lavoro e prendendo in considerazione la presenza di lavoratori più anziani.

## Come rendere gli interventi efficaci



Nel 2019 Ilmarinen riprende ed approfondisce i suoi studi sulla work ability. Nello specifico, si concentra sul come rendere gli interventi efficaci.

Egli spiega come dietro la sfida degli interventi efficaci c'è il divario sapere-fare (Knowing-Doing).

Il divario KD indica che la conoscenza dei problemi sul posto di lavoro è ampia ma non si è in grado di trasformare la conoscenza in azione o comunque molto poco. Questo

avviene perché ogni indagine sul posto di lavoro aumenta la nostra conoscenza dei fattori che dovrebbero essere migliorati per promuovere la capacità lavorativa, ma questa conoscenza spesso non è seguita da azioni reali ed efficaci.

Ci sono almeno tre ragioni che spiegano perché il divario KD sta aumentando:

1. Non c'è una decisione unanime su quali sono le azioni prioritarie da effettuare
2. Il basso tasso di partecipazione delle persone coinvolte: variabile fondamentale per valutare l'efficacia degli interventi proprio perché spesso gli obiettivi consistono nel migliorare le risorse umane attraverso cambiamenti comportamentali
3. La terza preoccupazione riguarda il WAI, che dovrebbe essere sufficientemente sensibile ai cambiamenti così da misurare anche minime variazioni.

## Conclusione e le nostre soluzioni

Analizziamo di seguito alcune delle nostre ipotetiche soluzioni che a nostro avviso potrebbero essere messe in atto nei vari contesti lavorativi per far sì che i due binari, lavoro e invecchiamento, possano in futuro avvicinarsi e iniziare a convivere in modo più sostenibile:

1. **Recruitment:** potrebbe essere opportuna l'eliminazione della data di nascita sul curriculum vitae al fine di evitare discriminazioni basate sull'età.
2. **Formazione:** l'analisi dei fabbisogni formativi potrebbe essere distinta per singolo lavoratore andando ad indagare non solo quali sono le aree da migliorare ma monitorando anche le competenze in decrescita, intervenendo così in maniera tempestiva prima che questo possa diventare un handicap per il lavoratore. Lavorare con anticipo sulle aree critiche del singolo lavoratore anziano limita le difficoltà dovute all'avanzamento d'età che questo potrebbe incontrare sul luogo di lavoro, evitando dunque esperienze negative. Ricordiamo che queste ultime possono indebolire l'autoefficacia percepita e incidere sia sulla performance lavorativa che sul benessere personale.
3. **Tutela e promozione della salute:** Attraverso un'analisi preliminare dei maggiori rischi che si possono incontrare in una determinata fascia d'età, progettare un piano di prevenzione della salute che preveda visite garantite dall'organizzazione lavorativa avvalendosi di convenzioni totali o parziali, come nella tabella che segue:

	Mensilmente	Ogni anno	Ogni 2 anni	Ogni 2 anni
Fascia d'età	Supporto psicologico + convenzioni con palestre.	Analisi del sangue, visita oculistica, visita odontoiatrica	Check up di prevenzione base	Check up prevenzione avanzato
18-40	✓	✓		
40-60	✓	✓	✓	
60+	✓	✓	✓	✓

4. **Accompagnamento alla pensione:** Prevedere un percorso che accompagna il lavoratore alla pensione attraverso due step:
  - 1 Anno prima della pensione,
    - Attività lavorative focalizzate sul trasferimento di nozioni a colleghi
    - Affiancamento e formazione ai colleghi più giovani

Questo permette di trasformare le competenze e le esperienze del lavoratore anziano in know-how aziendale, oltre a valorizzare l'impegno e il contributo del lavoratore che è prossimo alla pensione.

- 6 mesi prima della pensione:
  - Diminuzione progressiva del carico di lavoro e dell'orario lavorativo

Questa fase permette al lavoratore di avere il tempo e la possibilità di abituarsi in maniera progressiva ai cambiamenti quotidiani che nascono da questa fase delicata della vita rappresentata

dal pensionamento.

È importante infine ricordare che il lavoro dovrebbe essere progettato in base alle persone e non il contrario.

## Bibliografia

- Eugenia De Rosa, Mauro Tibaldi, Partecipazione al lavoro, invecchiamento attivo e transizione verso la pensione della popolazione over 50, "Osservatorio Isfol", IV (2014), n. 1-2, pp. 65-68.
- From Work Ability Research to Implementation Juhani Ilmarinen 2019 international journal of Environmental research and public Health
- Ilmarinen, J., & Ilmarinen, V. (2015). Work ability and aging. In L. M. Finkelstein, D. M. Truxillo, F. Fraccaroli, & R. Kanfer (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (pp. 134–156). Routledge/Taylor & Francis Group.
- Tengland PA. The concept of work ability. J Occup Rehabil. 2011 Jun;21(2):275-85.

## Sitografia

- <https://www.inapp.gov.it/stampa-e-media/comunicati-stampa/10-11-2023-inapp-boom-lavoratori-anziani-in-italia-il-37-ha-piu-di-50-anni>