

# Promuovere l'invecchiamento attivo sul luogo di lavoro

**Prof. Juhani Ilmarinen**, JIC Ltd, Centro di ricerca gerontologica dell'Università di Jyväskylä, Istituto finlandese per la salute sul lavoro (1970-2008)\*

## 1. Il ruolo dei lavoratori anziani nell'Unione europea

Nel corso dei prossimi decenni l'Unione europea registrerà un aumento della percentuale di lavoratori anziani. Le tendenze demografiche riguardanti la popolazione attiva nell'UE-27 indicano che la fascia d'età compresa tra 55 e 64 anni aumenterà di circa il 16,2 % (9,9 milioni) tra il 2010 e il 2030, mentre tutte le altre fasce d'età diminuiranno dal 5,4 % (40-54 anni) al 14,9 % (25-39 anni). Questo cambiamento demografico accentuato è dovuto all'aumento dell'aspettativa di vita e a tassi di fertilità ridotti. La conseguenza è un invecchiamento della forza lavoro europea mai visto prima d'ora. In molti paesi i lavoratori anziani costituiscono il 30 % o più della popolazione attiva.

I tassi di occupazione dei lavoratori anziani (tra 55 e 64 anni) nell'UE-27 si attestano attualmente a meno del 50 %. Nel mondo solo 15 paesi presentano un tasso di occupazione dei lavoratori anziani superiore al 50 %. Oltre la metà dei lavoratori anziani lascia il lavoro prima di raggiungere l'età prevista per il pensionamento obbligatorio, per vari motivi. Pertanto sono necessarie carriere lavorative migliori e più durature per finanziare e sostenere la maggiore longevità dei cittadini europei.

L'Anno europeo dell'invecchiamento attivo 2012 mira a promuovere la qualità della vita e il benessere della popolazione europea, soprattutto degli anziani, nonché lo spirito di solidarietà tra le generazioni. Una buona vita lavorativa è una piattaforma importante per promuovere l'invecchiamento attivo. Di conseguenza, la salute e la sicurezza sul luogo di lavoro svolgono un ruolo cruciale nel garantire l'invecchiamento attivo attraverso una vita lavorativa migliore e più lunga. Il buon lavoro favorisce inoltre la cooperazione tra le generazioni dei giovani, degli individui di mezza età e degli anziani.

## 2. Alcuni dati sull'invecchiamento

I problemi di salute e le malattie croniche a lungo termine aumentano con l'età. Di conseguenza, a causa dei loro 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. I principali problemi di salute sono i disturbi muscolo-scheletrici e mentali. Attualmente, anche la depressione è una delle cause più comuni dell'inabilità al lavoro e del prepensionamento. Con l'avanzare dell'età si riduce chiaramente la capacità a sostenere un lavoro fisico: la capacità cardiorespiratoria e la forza muscolare diminuiscono di circa l'1-2 % all'anno dopo i 30 anni. La capacità fisica ridotta costituisce un problema principalmente per le occupazioni con un elevato carico di lavoro fisico; circa il 30% dei lavori in Europa oggi comporta posture di lavoro scorrette, la manipolazione di oggetti pesanti o movimenti ripetitivi. Per ogni età ciascun individuo presenta ampie differenze in termini di capacità funzionale e stato di salute. La maggior parte dei lavoratori anziani può godere di un buon stato salute e di un'adeguata capacità fisica.

Sebbene la salute e la capacità fisica peggiorino con l'invecchiamento, molte funzioni migliorano con l'età.

\* Le opinioni espresse dall'autore non rispecchiano necessariamente quelle dell'Agenzia.

### Promuovere l'invecchiamento attivo sul posto di lavoro

La crescita mentale è l'aspetto positivo dell'invecchiamento. Per esempio, il pensiero strategico, la perspicacia, l'avvedutezza, la saggezza, la capacità di giudizio, la capacità di razionalizzare, il controllo della vita, la percezione olistica e le competenze linguistiche migliorano con l'età. I lavoratori anziani sono inoltre impegnati e dediti al loro lavoro, assumono un comportamento leale verso il loro datore di lavoro e spesso sono meno assenteisti rispetto ad altre fasce di età. Con l'età migliorano anche l'esperienza lavorativa e la gestione della vita. Misurando il rendimento sul luogo di lavoro, alcuni studi hanno dimostrato che l'esperienza lavorativa acquisita compensa il declino di alcuni processi cognitivi di base quali le funzioni della memoria e le capacità psicomotorie.

Quindi anche l'età e l'esperienza lavorativa migliorano il prezioso capitale sociale dei lavoratori anziani: (i) aumentano la competenza professionale, le conoscenze tacite e la capacità di cooperazione; (ii) migliora la consapevolezza dell'organizzazione e delle sue funzioni e (iii) si ampliano i contatti e le reti con i clienti, e migliora la comprensione dei cambiamenti nell'ambiente operativo.

I lavoratori anziani possono imparare cose nuove. L'apprendimento non dipende dall'età, ma cambia con il passare del tempo. Pertanto, è importante che i lavoratori anziani abbiano accesso alla formazione e godano di pari opportunità nell'apprendere nuove competenze e aggiornare le loro abilità professionali. Nel campo dell'apprendimento permanente occorrono giuste strategie di apprendimento e didattica.

In sintesi, l'invecchiamento rende i lavoratori anziani migliori e più forti di prima, in vari modi. Pertanto, la partecipazione attiva al mondo del lavoro è un importante fattore positivo che favorisce l'invecchiamento attivo. Ogni generazione ha i suoi punti di forza e di debolezza; i punti di forza dei lavoratori anziani dovrebbero essere individuati meglio e utilizzati affinché questi lavoratori diventino una preziosa risorsa sui luoghi di lavoro.

## 3. Gestione dell'età sui luoghi di lavoro

Nella definizione di gestione dell'età si pone l'accento sul fatto che "la gestione quotidiana debba prendere in considerazione i fattori legati all'età, comprese le forme di impiego e la natura delle mansioni individuali, di modo che tutti, indipendentemente dall'età, si sentano motivati a raggiungere i propri obiettivi e quelli aziendali". Gli otto obiettivi della gestione dell'età sono i seguenti:

1. una maggiore consapevolezza dell'invecchiamento;
2. atteggiamenti positivi nei confronti dell'invecchiamento;
3. la gestione dell'età come compito e dovere fondamentale per dirigenti e quadri;
4. gestione dell'età nella politica del personale;
5. promozione della capacità lavorativa e della produttività;
6. apprendimento permanente;
7. accordi adeguati all'età,
8. passaggio sicuro e dignitoso al pensionamento.

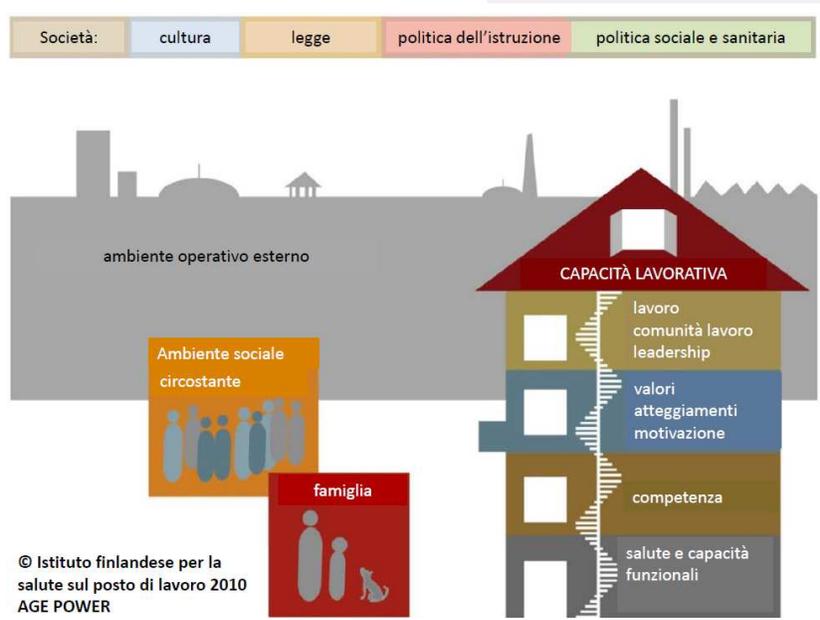
Dalle prassi di gestione dell'età sui luoghi di lavoro europei si evince che le organizzazioni trattano le questioni legate all'invecchiamento seguendo un approccio del tipo "risoluzione del problema" o "proattivo". Le imprese con una scarsa consapevolezza del problema dell'invecchiamento affrontano i problemi con scarse risorse o accolgono sempre meno le richieste di lavoro dei lavoratori anziani (l'approccio "risoluzione del problema"). Attraverso una migliore comprensione dell'invecchiamento come sfida o opportunità, le aziende proattive sono disposte a valorizzare le risorse individuali e a sostenere l'apprendimento intergenerazionale. Nel migliore dei casi, la gestione dell'età utilizza un approccio che tiene conto dell'intero arco della vita e crea pari opportunità per tutte le generazioni.

Promuovere l'invecchiamento attivo sul posto di lavoro

## 4. Capacità lavorativa

Ricerche approfondite sulla capacità lavorativa dei lavoratori anziani hanno individuato i principali fattori che influiscono sulla capacità lavorativa dell'individuo. I risultati della ricerca illustrano la capacità lavorativa sotto forma di una "casa" composta di quattro piani (figura 1). I tre piani inferiori della casa descrivono le risorse individuali: (i) salute e capacità funzionali; (ii) competenza; (iii) valori, atteggiamenti e motivazione. Il quarto piano riguarda (iv) la vita lavorativa. La capacità lavorativa è l'equilibrio tra il lavoro e le risorse individuali; quando il lavoro e le risorse individuali sono compatibili, la capacità lavorativa è buona. Le scale tra i piani indicano che tutti i piani della casa interagiscono. L'interazione maggiore avviene tra il piano del "lavoro" e il piano di "valori e atteggiamenti" (piani 3 e 4). Le esperienze positive e negative sul luogo di lavoro giungono al 3° piano, per poi essere valutate positivamente o negativamente. Il 3° piano rappresenta la consapevolezza soggettiva del lavoratore riguardo al proprio lavoro – le sue opinioni e sensazioni su una varietà di fattori connessi al suo lavoro quotidiano. Il 3° piano ha un balcone da dove il lavoratore può vedere l'ambiente circostante al suo luogo di lavoro: (v) famiglia e (vi) ambiente sociale circostante. Entrambi questi fattori influiscono ogni giorno sulla capacità lavorativa del lavoratore. La conduzione di uno stile di vita sano e lo svolgimento di attività ricreative migliorano lo stato di salute e le capacità funzionali. Le reti personali e le interazioni umane influenzano i valori, gli atteggiamenti e la motivazione. Quindi, due fattori esterni al luogo di lavoro incidono sulla capacità lavorativa di una persona migliorando o peggiorando l'equilibrio tra il lavoro e le proprie risorse. In generale, la capacità lavorativa di un individuo dipende da sei fattori.

Figura 1: Modello della capacità lavorativa raffigurata come casa in cui sono descritte le diverse dimensioni che incidono sulla capacità lavorativa dell'uomo. La capacità lavorativa è l'equilibrio tra il lavoro e le risorse individuali. Oltre al luogo di lavoro, anche la famiglia e l'ambiente sociale circostante intervengono su tale equilibrio. Fonte: Ilmarinen, 2006. Istituto finlandese per la salute sul lavoro, Age Power, disegno grafico Milja Ahola. Lundell et al. 2011 (in finlandese).



## Promuovere l'invecchiamento attivo sul posto di lavoro

L'ambiente operativo delle organizzazioni tende a cambiare continuamente a causa della globalizzazione, delle nuove tecnologie, della crisi finanziaria ecc. Di conseguenza, il lavoro da svolgere in seno all'organizzazione è in continuo sviluppo. Allo stesso tempo cambiano anche le risorse umane dell'organizzazione, per esempio a causa dell'invecchiamento della forza lavoro. Possono manifestarsi problemi di salute e la necessità di aggiornare le abilità e le competenze diventa più pressante. Le dinamiche inaspettate tra i piani della casa rendono difficile raggiungere un buon equilibrio tra il lavoro e le risorse individuali. Di conseguenza, dobbiamo cercare di ottenere il migliore equilibrio possibile durante l'intera vita lavorativa.

Il 3° piano rispecchia e riassume la nostra situazione lavorativa. Il flusso di informazioni provenienti dai diversi piani e dai fattori esterni al lavoro può facilmente modificare i valori e gli atteggiamenti di un lavoratore così come il suo impegno e la sua dedizione al lavoro. La decisione se continuare a lavorare in questa organizzazione fino al pensionamento, o anche dopo, sarà presa al 3° piano. Più la valutazione al 3° piano sarà positiva, più alta sarà la probabilità di avere una buona vita lavorativa e una carriera duratura. Gli indicatori positivi cruciali sono per esempio il rispetto ricevuto, la fiducia riposta nel datore di lavoro, l'assistenza e il riscontro ricevuti dai quadri, l'equo trattamento, l'impegno verso il lavoro. Con una valutazione positiva al 3° piano l'invecchiamento attivo diventa una realtà.

## 5. Capacità lavorativa e invecchiamento

La capacità lavorativa può essere valutata mediante il *Work Ability Index* (WAI, indice della capacità lavorativa), uno strumento d'indagine soggettiva che si compone di sette elementi. Il punteggio WAI varia tra 7 e 49, dove il punteggio migliore è quello più alto. Il punteggio WAI si classifica in scadente, mediocre, buono ed eccellente. L'indice WAI ha un alto valore predittivo: il 60 % di coloro che hanno ottenuto un punteggio WAI scadente all'età di 45-57 anni, percepiva dopo 11 anni una pensione per incapacità lavorativa. L'indice WAI è stato tradotto in 26 lingue ed è ampiamente utilizzato nelle diverse culture di tutto il mondo.

La capacità lavorativa tende a diminuire con l'età, anche se i valori medi della popolazione attiva compresa tra 20 e 65 anni restano nelle categorie "buona" ed "eccellente". Tuttavia, circa il 30% dei lavoratori di sesso maschile e femminile oltre i 45 anni di età mostra un calo pronunciato dell'indice WAI, sia per gli operai che per gli impiegati. Inoltre, la tendenza all'invecchiamento dell'indice WAI cambia a seconda del settore economico. La capacità lavorativa sembra essere più bassa nel settore dell'allevamento e dell'agricoltura, dell'industria del legno, dell'industria metallurgica, dei trasporti, dei servizi sociali, e in alcuni paesi fra il corpo docente. I settori che offrono la migliore compatibilità tra lavoro e risorse individuali sono l'elettronica e le telecomunicazioni, così come i settori bancario e assicurativo.

Le differenze individuali relative alla capacità lavorativa aumentano con il passare dell'età. Una popolazione attiva oltre i 45 anni è molto eterogenea rispetto ai lavoratori più giovani. Circa il 15-30% dei 45enni ha un punteggio dell'indice WAI di livello mediocre o scadente. Questi rischiano di perdere la loro capacità lavorativa a meno che non vengano prese le necessarie azioni preventive e correttive.

La tendenza a una ridotta capacità lavorativa con l'età è dovuta alle difficoltà di adeguare i cambiamenti dell'ambiente di lavoro ai cambiamenti delle risorse individuali. Il mondo del lavoro sembra svilupparsi autonomamente senza seguire necessariamente la via dei normali processi di invecchiamento dell'uomo. Pertanto, il 3° piano riceverà spesso una valutazione negativa per cui i lavoratori e i dipendenti anziani avranno la percezione di un peggioramento della loro capacità lavorativa.

Promuovere l'invecchiamento attivo sul posto di lavoro

## 6. Promozione della capacità lavorativa

Il modello della capacità lavorativa raffigurata sotto forma di casa suggerisce che le azioni sul luogo di lavoro intese a promuovere la capacità lavorativa debbano interessare tutti e quattro i piani. I lavoratori sono più responsabili riguardo a salute e competenza mentre il datore di lavoro si fa carico di maggiori responsabilità in termini di organizzazione e accordi. Il concetto di promozione si basa quindi sulla cooperazione tra il datore di lavoro e il lavoratore: insieme possono creare un migliore equilibrio sul luogo di lavoro e potenziare la capacità lavorativa. La condivisione della responsabilità delle misure da adottare renderà queste ultime più accettabili e fattibili e darà origine a una situazione in cui entrambe le parti otterranno benefici.

La promozione della salute (**1° piano**) riguarda una varietà di stili di vita in termini di alimentazione, attività fisica, recupero e sonno. Oltre a uno stile di vita sano, le misure preventive e proattive da parte dei servizi di medicina del lavoro così come un trattamento adeguato dei gravi problemi di salute svolgono un ruolo importante nel raggiungimento di un buono stato di salute durante l'intero percorso lavorativo. Pertanto, la sfera di competenza degli esperti di medicina del lavoro dovrebbe tener conto anche dei problemi legati all'invecchiamento e alla salute. La comprensione degli esperti circa la necessità di adeguamenti al lavoro a causa di nuove situazioni in termini di salute e capacità funzionali indotte dall'invecchiamento costituisce una preziosa risorsa per la creazione di una vita lavorativa migliore a beneficio dei lavoratori anziani. Dato che molti problemi di salute sono associati al lavoro, i rischi per la salute derivanti dal lavoro devono essere individuati e prevenuti sui posti di lavoro (**4° piano**). Le forti interazioni tra salute e lavoro richiedono una collaborazione attiva tra gli esperti della salute e della sicurezza sul luogo di lavoro, i datori di lavoro e i dipendenti.

Il mantenimento della competenza professionale esige un aggiornamento continuo delle capacità e delle competenze (**2° piano**). La formazione sul luogo di lavoro e i vari tipi di corsi formativi specifici per il personale danno ai lavoratori anziani la possibilità di rafforzare le loro capacità. Tuttavia, è necessario tenere conto dei cambiamenti relativi al processo di apprendimento dei lavoratori anziani. Le strategie di apprendimento, le condizioni di apprendimento, l'uso di immagini, le pause e gli orari per l'acquisizione di conoscenze variano tra i lavoratori giovani e quelli anziani. Tuttavia, la più importante piattaforma di apprendimento è il lavoro e il luogo di lavoro di per sé. L'apprendimento sul luogo di lavoro è possibile se i contenuti e i compiti lavorativi sono ideati per conferire esperienze di apprendimento. Le esperienze di apprendimento positive 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 l'apprendimento. L'atteggiamento del quadro è importante: se è favorevole all'apprendimento permanente e lo promuove offrendo opportunità di formazione, si rimuove un ostacolo importante all'apprendimento dei dipendenti anziani. L'apprendimento durante l'invecchiamento è un fattore di successo importante dell'invecchiamento attivo.

Valori, atteggiamenti e motivazione (**3° piano**) spesso non sono l'obiettivo di interventi diretti. Questi fattori tendono a essere influenzati in maniera più indiretta. Ciò significa che le attività devono soffermarsi in particolare sul piano "lavoro". Vari miglioramenti alle capacità dirigenziali e direttive influiscono sulle caratteristiche del 3° piano. I lavoratori dovrebbero sentirsi rispettati e potersi fidare del loro datore di lavoro, si aspettano di ricevere supporto dal quadro nelle situazioni di lavoro impegnative e difficili. Inoltre, hanno bisogno di sapere se il loro lavoro è stato svolto adeguatamente e anche di imparare come migliorare le loro prestazioni. Il dialogo tra quadri e lavoratori dovrebbe essere un processo continuo e non un colloquio di valutazione che avviene una volta in un anno. Un trattamento equo e un approccio di totale intransigenza verso la discriminazione per ragioni d'età saranno percepiti e apprezzati dai dipendenti. L'impegno e la dedizione individuali al lavoro sono gli indicatori chiave di un 3° piano valutato positivamente. Va inoltre ricordato che i dipendenti sono in ultima analisi responsabili dei propri valori, atteggiamenti e altri fattori personali. Rivedere i propri atteggiamenti mentali verso il lavoro, le risorse

## Promuovere l'invecchiamento attivo sul posto di lavoro

interne e le questioni familiari è necessario per costruire un equilibrio migliore e sostenibile nell'ambito della vita lavorativa. Tale equilibrio dà luogo a una valutazione positiva al 3° piano.

Il piano "lavoro" (**4° piano**) è il più ampio e più pesante della casa. Riguarda l'ambiente di lavoro (fisico, mentale, sociale), l'organizzazione del lavoro e le forme d'impiego, l'orario di lavoro, la comunità lavorativa e i compiti lavorativi, così come la dirigenza. I dirigenti e i quadri svolgono un ruolo importante perché hanno la facoltà di organizzare i processi del lavoro e le singole mansioni. Tutte le decisioni e tutti i cambiamenti della sfera lavorativa passano attraverso le loro mani. Sono inoltre responsabili delle questioni di salute e sicurezza sul luogo di lavoro, comprese le valutazioni dei rischi. La valutazione dei rischi deve prendere in considerazione le ampie differenze individuali delle capacità funzionali e della salute del personale, disabilità, problemi di genere ecc. I lavoratori e i dipendenti di tutte le età possono essere esposti a lavoro nocivo. Poiché l'adeguamento del lavoro alle abilità, competenze e allo stato di salute di un individuo dovrebbe essere un processo continuo e dinamico, sulla base di un'adeguata valutazione dei rischi, l'adeguamento del lavoro allo stato di salute e alle esigenze dei lavoratori anziani non dovrebbe costituire un onere supplementare. L'età è solo un aspetto della diversità della forza lavoro, ma le conoscenze dei dirigenti e dei quadri in relazione alle problematiche legate all'età devono essere approfondite. Tutte queste azioni e questi miglioramenti connessi all'età, necessari sui luoghi di lavoro, possono essere definiti come "gestione dell'età" (cfr. la sezione 3).

Una nuova definizione dei singoli compiti lavorativi in funzione dei punti di forza, delle esigenze e delle capacità dei lavoratori anziani è fondamentale per garantire la capacità lavorativa, il benessere e la produttività dei dipendenti. Per esempio, la riduzione del carico di lavoro fisico, l'introduzione di brevi pause tra i processi lavorativi e la valutazione dei rischi per la salute quando si pianificano i turni di lavoro e le forme d'impiego flessibili, sono tutte misure a favore del fattore età. D'altra parte, i punti di forza dei lavoratori anziani devono essere sfruttati (cfr. la sezione 2). Il modo più semplice per individuare nuovi bisogni e modi di ridefinire l'attività lavorativa è quello di chiedere ai lavoratori anziani come vorrebbero cambiare e migliorare il proprio lavoro. Un'altra opzione utile è quella di ripartire le prestazioni di lavoro tra lavoratori giovani e anziani, utilizzando i loro diversi punti di forza.

## 7. Vantaggi derivanti dalla promozione della capacità lavorativa dei lavoratori anziani

Alcuni esempi di buone prassi dimostrano che i costi degli investimenti nella promozione della capacità lavorativa sono compensati dai benefici. Le persone possono continuare a lavorare in modo produttivo, l'ambiente di lavoro migliora, la produttività aumenta e i problemi legati all'età diminuiscono. L'analisi costi-benefici indica che gli utili del capitale investito (ROI) possono essere molto buoni: l'utile su 1 EUR investito è pari a 3-5 EUR dopo alcuni anni. Il ROI positivo si basa sui bassi tassi di assenza per malattia, sulla riduzione dei costi dovuti a disabilità al lavoro e una migliore produttività.

## 8. Questioni politiche per i lavoratori anziani

Varie riforme sono necessarie per migliorare l'invecchiamento attivo attraverso carriere più lunghe e migliori per i lavoratori anziani:

1. riforma attitudinale per creare atteggiamenti equi e adeguati nei confronti dei lavoratori anziani;
2. riforma della gestione per individuare e utilizzare i punti di forza dei lavoratori anziani;
3. riforma del mondo del lavoro per creare una vita lavorativa adatta all'età per tutte le generazioni;

### Promuovere l'invecchiamento attivo sul posto di lavoro

4. riforma del regime pensionistico che tenga conto delle grandi differenze individuali tra i lavoratori anziani mediante una serie flessibile di date per il pensionamento e un incentivo finanziario per lavorare più a lungo;
5. riforma organizzativa per migliorare la collaborazione tra diversi soggetti e attori che hanno poteri decisionali su una vita lavorativa migliore e più duratura;
6. riforma dei servizi sanitari per rafforzare i servizi proattivi e preventivi in materia di salute sul luogo di lavoro.

Da un punto di vista delle politiche è fondamentale attuare prima le riforme positive e poi quelle negative. Con le riforme positive deve essere sviluppata innanzitutto la vita lavorativa in modo che le persone possano lavorare più a lungo. A tal fine, è possibile ricorrere a un'attività completa di promozione di un modello di capacità lavorativa per tutte le generazioni. Dopodiché, le età pensionabili possono essere innalzate e le opzioni di pensionamento anticipato ridotte.

Vi è urgente bisogno di modelli innovativi per estendere la vita lavorativa degli individui e innalzare l'età effettiva di pensionamento. Alcuni esempi di buone prassi dimostrano che dando ai lavoratori più tempo libero o diminuendo il carico di lavoro con l'avanzare dell'età ha contribuito ad aumentare l'età effettiva di pensionamento di circa tre anni. Una società di produzione ha introdotto un sistema denominato "Age Master" con cui offre giorni di congedo supplementari per i lavoratori di età superiore ai 58 anni. Grazie a questo schema i lavoratori hanno beneficiato di un riposo prolungato dopo l'esecuzione meticolosa e impegnativa del lavoro manuale per la costruzione di serrature per porte. Il numero di giorni non lavorati retribuiti è aumentato da 6 (età 58 anni) a 14 (età 63 anni). I lavoratori interessati dal sistema "Age Master" erano in grado e disposti a lavorare circa tre anni in più rispetto a prima e di andare in pensione a 63 anni. Una società erogatrice di energia ha introdotto un programma "80-90-100" che consente ai propri lavoratori di ridurre il loro orario di lavoro del 20 % con una decurtazione del 10 % sulla retribuzione, senza intervenire però sui diritti pensionistici che sono rimasti invariati al 100 %. Circa il 25 % dei dipendenti e dei lavoratori ha approfittato di questa opportunità. L'età effettiva di pensionamento è aumentata di circa tre anni raggiungendo i 64 anni.

Questi esempi innovativi dimostrano che gli anziani sono in grado e disposti a lavorare più a lungo quando possono far fronte maggiormente al carico di lavoro o all'orario di lavoro. I datori di lavoro e i dipendenti hanno espresso soddisfazione verso i nuovi modelli.

## 9. I lavoratori anziani, una risorsa per il mondo del lavoro e la società

I lavoratori anziani sono una parte importante della forza lavoro delle società moderne e il loro numero aumenterà nei prossimi decenni. I lavoratori anziani hanno capacità e competenze diverse rispetto alle altre generazioni. Senza la loro partecipazione al mondo del lavoro, si rischiano carenze in materia di capacità professionali, strutturali e di contatti. Inoltre, il trasferimento delle loro conoscenze implicite alle giovani generazioni è importante. La migliore combinazione di competenze sul luogo di lavoro si basa sui diversi punti di forza di ciascuna generazione.

Le migliori aspettative di vita e salute dei lavoratori anziani aumentano le loro opportunità di favorire una società rispettosa del fattore età. Tuttavia, una buona vita lavorativa è un requisito importante affinché i lavoratori anziani rimangano attivi e la società tragga beneficio dai loro punti di forza e talenti. In tal modo, essi partecipano attivamente alla costruzione di una società sostenibile e attenta in cui vige la solidarietà tra le generazioni.

## Promuovere l'invecchiamento attivo sul posto di lavoro

La vita lavorativa produttiva è una piattaforma importante per l'invecchiamento attivo. La possibilità di svolgere un lavoro soddisfacente può contribuire a prevenire malattie e deterioramento fisico o mentale, garantire una buona capacità cognitiva e fisica, come pure promuovere atteggiamenti positivi e attivi nei confronti della vita. La qualità della vita lavorativa ha un grande impatto su tutti i lavoratori, dal momento che gran parte del nostro tempo è dedicato al lavoro. I recenti risultati delle ricerche longitudinali mostrano che la capacità lavorativa prima del pensionamento è un fattore che determina l'autosufficienza nella vita quotidiana nella fascia d'età compresa tra 73 e 85 anni. Migliore è la capacità lavorativa prima del pensionamento, migliore sarà la qualità della vita in seguito. Pertanto, gli investimenti nell'invecchiamento attivo devono essere garantiti durante gli anni di lavoro. Se investiamo nella salute e sicurezza sui posti di lavoro investiamo anche per il resto della nostra vita.

### Letture di approfondimento

- Eurofound resource pack 'Living longer, working better - active ageing in Europe' (Vivere più a lungo, lavorare meglio – l'invecchiamento attivo in Europa)  
<http://www.eurofound.europa.eu/resourcepacks/activeageing.htm>
- Gould, R., Ilmarinen, J., Järvisalo, J., Koskinen, S. Dimensions of work ability. Results of the Health 2000 Survey. (Dimensioni della capacità lavorativa. Esito dell'indagine sulla salute 2000) Finnish Centre of Pensions (ETK), The Social Insurance Institution (KELA), National Public Health Institute (KTL), Finnish Institute of Occupational Health (FIOH), Helsinki, 2008.
- Ilmarinen, J. 'Work Ability – a comprehensive concept for occupational health research and prevention. Editorial' (Capacità lavorativa – un concetto generale per la ricerca e la prevenzione della salute sul luogo di lavoro. Editoriale), *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2009, 35(1), 1–5.
- Ilmarinen, J. Towards a longer worklife. Ageing and the quality of worklife in the European Union (Verso una vita lavorativa più lunga. Invecchiamento e qualità della vita lavorativa nell'Unione europea), Finnish Institute of Occupational Health, Ministry of Social Affairs and Health, Helsinki, 2006.
- Ilmarinen, J. 'Aging and Work: An International Perspective' (Invecchiamento e lavoro: una prospettiva internazionale), in: Sara J. Czaja and Joseph Sharit (eds) *Aging and Work. Issues and Implications in a Changing Landscape*, The Johns Hopkins University Press 2009, 51–73.
- Nygård, C-H., Savinainen, M., Kirsi, T., Lumme-Sandt, K. Age Management during the Life Course (Gestione dell'età per tutta la vita), Tampere University Press, Tampere 2011.
- Rowe, J., Kahn, R. Successful aging (Invecchiamento positivo), A Dell Trade Paperback, New York 1998.
- Taylor, P. (ed.) *Ageing Labour Forces: Promises and Prospects* (Forza lavoro che invecchia: promesse e prospettive), Edward Elgar, 2008.
- Tuomi, K., Huuhtanen, P., Nykyri, E., Ilmarinen, J. 'Promotion of work ability, the quality of work and retirement' (Promozione della capacità lavorativa, qualità del lavoro e del pensionamento), *Occupational Medicine* 2001, 51(5), 318–324.
- von Bonsdorff, M.E., Kokko, K., Seitsamo, J., von Bonsdorff, M.B., Nygård, C-H., Ilmarinen, J., Rantanen, T. 'A 28-year follow-up study on differences in midlife physical and mental work strain according to work ability trajectories' (Studio di follow-up di 28 anni sulle differenze del logorio fisico e mentale nella mezza età secondo traiettorie di capacità lavorative), *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health* 2011, 37(6), 455–463.
- von Bonsdorff, M.B., Seitsamo, J., Ilmarinen, J., Nygård, C-H., von Bonsdorff, M.E., Rantanen, T. 'Midlife work ability predicts late-life disability: A 28-year prospective follow-up' (La capacità lavorativa della mezza età predice la disabilità nella fase finale della vita: un follow-up potenziale di 28 anni), *Canadian Medical Association Journal* 2011. DOI:10.1503/cmaj.100713.
- Wallin, M., Hussi, T. 'Best practices in Age Management – evaluation of organisation cases' (Migliori prassi nella gestione dell'età – valutazione dei casi nelle organizzazioni), *Final report of research project* (2011), Pdf-version downloadable at: <http://www.tsr.fi/database>.