



Convegno esposizione

SAFETY EXPO 2016

Bergamo, 21 e 22 settembre

XII edizione FORUM di PREVENZIONE INCENDI V edizione FORUM di SICUREZZA sul LAVORO

Relatori:

Andrea Petromilli Nicola Corsano



FORMAZIONE E AGE MANAGEMENT: PROSPETTIVE PER IL FUTURO







Cosa si intende per Age Management



Diversity management e Age Management



Il *Diversity Management* si configura come un approccio nella gestione delle risorse umane, finalizzato alla creazione di un ambiente lavorativo inclusivo, dove l'espressione del potenziale individuale è favorita ed utilizzata come leva strategica per il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

Il Diversity Management si riferisce a genere, razza, nazionalità, età ed esperienza.

Diversity management e Age Management



L' Age Management si colloca all'interno del Diversity Management.

Per Age Managment si intende la serie di interventi e risposte che possono essere date (in ambito lavorativo) con l'obiettivo di valorizzare, riconoscere e utilizzare i punti di forza di tutti i lavoratori di un'impresa a prescindere dall'età anagrafica.

L'Age Management si riferisce principalmente all'età (invecchiamento del lavoratore).



L' Age Management è la valorizzazione delle persone lungo tutto il percorso della vita lavorativa



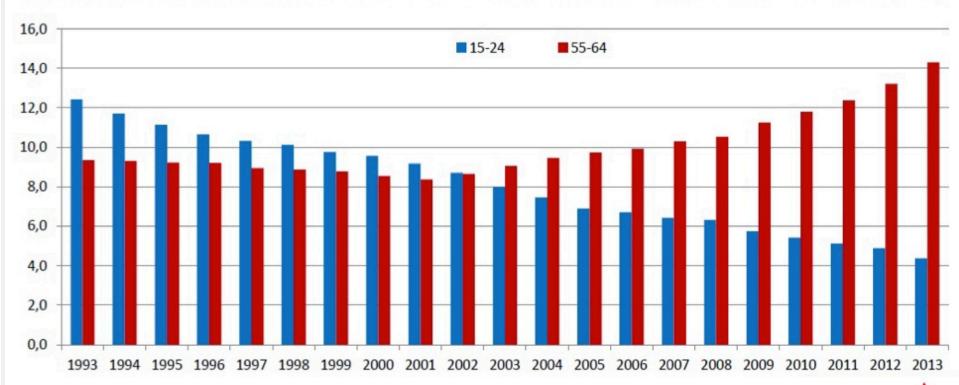
Lo scenario di riferimento



In italia ...

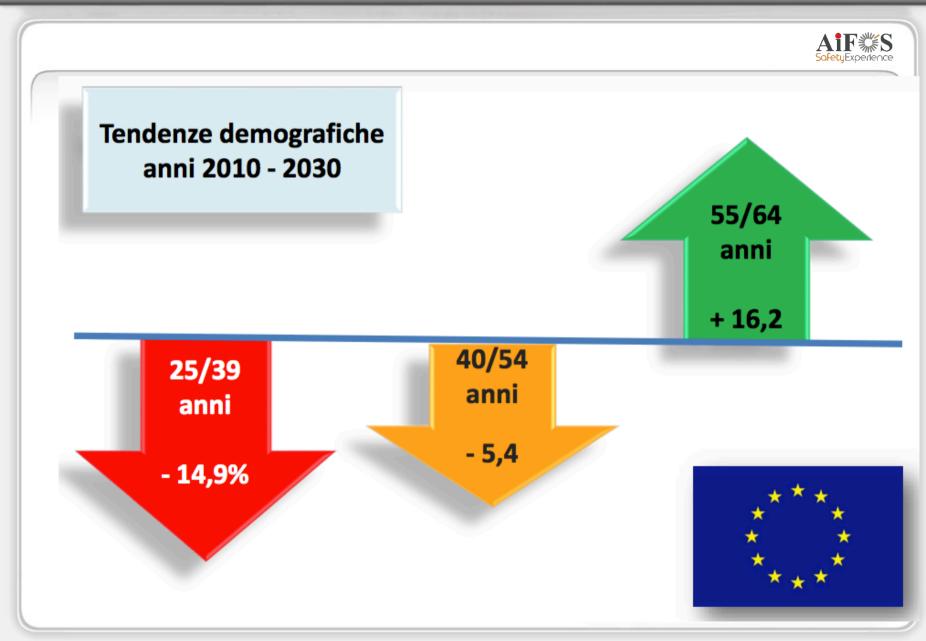


Percentuale della classe d'età 15-24 e 55-64 sul totale della popolazione italiana occupata (v. %)

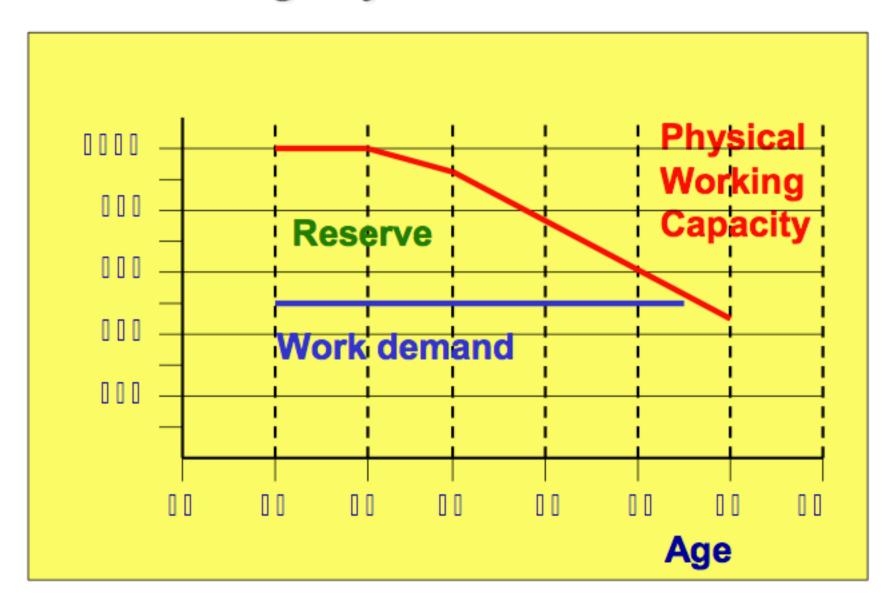


Fonte: ISTAT, 2014

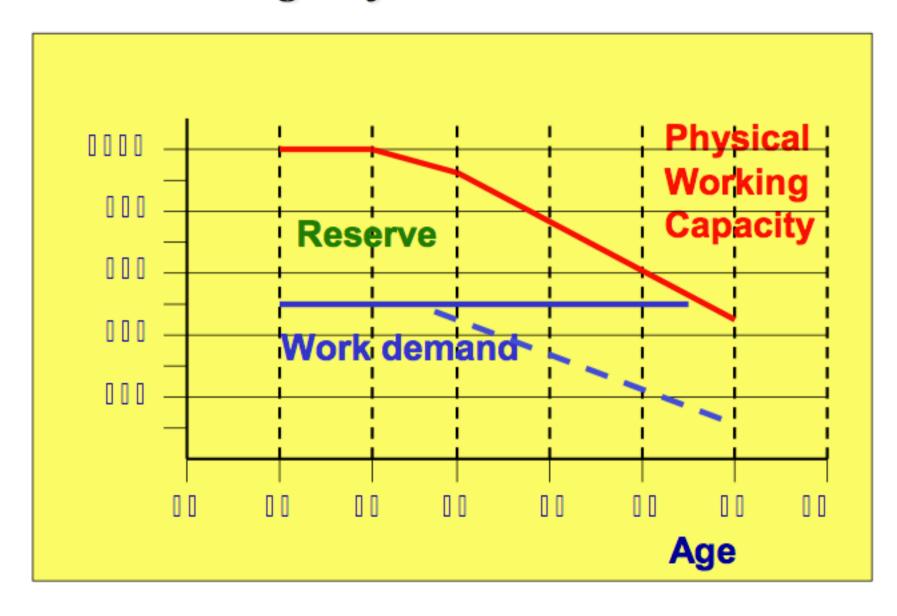
In Europa ...



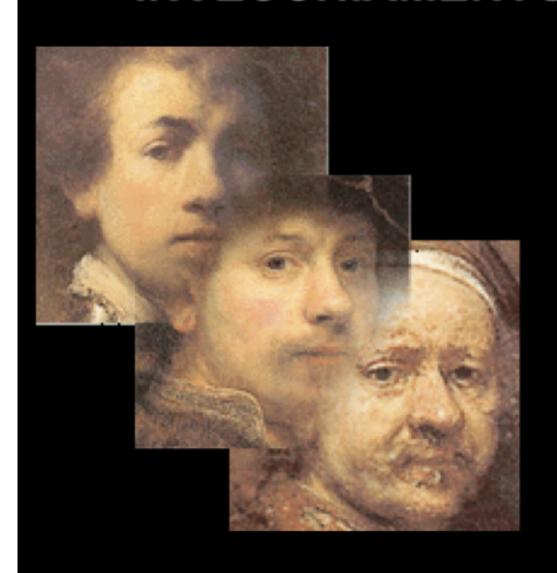
"Age-adjusted work load"



"Age-adjusted work load"



INVECCHIAMENTO E LAVORO



> 45 ANNI
PERSONE CHE
INVECCHIANO

> 55 ANNI
PERSIONE
ANZIANE



La campagna europea





Luoghi di lavoro sani e sicuri per tutte le età

Promuovere una vita lavorativa sostenibile







Gli obiettivi chiave della campagna



Il 31 Luglio 2012 L'Unione Europea ha proclamato il 2012 "Anno Europeo per l'Invecchiamento Attivo e la solidarietà tra le generazioni", nato dalla necessità di sviluppare delle iniziative di sensibilizzazione globale e di elaborare dei principi comuni per le politiche in materia d'occupazione per l'invecchiamento attivo.

L'obiettivo di tali politiche è di garantire delle condizioni di lavoro migliori, affinché i lavoratori possano svolgere l'attività professionale più a lungo, traendo i vantaggi dai posti di lavoro richiesti nel settore dei servizi assistenziali e alle persone, ovvero i cosiddetti white jobs; attraverso queste politiche si facilita la cultura dell'invecchiamento attivo basata su una società che non attua differenze sociali tra età differenti e che promuove la solidarietà tra generazioni

Gli obiettivi chiave della campagna



L'invecchiamento attivo va quindi inteso come maggiori opportunità per gli anziani di continuare a lavorare, mantenersi più a lungo in salute e rivestire ancora un ruolo attivo, attraverso eventi, conferenze e ricerche con l'obiettivo di diffondere la consapevolezza che l'invecchiamento della popolazione non sia soltanto una sfida per le finanze pubbliche ed i sistemi sanitari nazionali, ma possa rappresentare anche un'opportunità.

Le tappe di sensibilizzazione culminano nell'adozione della Strategia Europa 2020 che si propone di lanciare un messaggio di sensibilizzazione rivolto al contributo che le persone anziane possono dare alla società attraverso lo scambio di informazioni e buone pratiche. La Strategia punta a rilanciare l'economia dell'UE, sostenibile e solidale, capace di conseguire elevati livelli di occupazione, produttività e coesione sociale

Gli obiettivi chiave della campagna



- Promuovere il lavoro sostenibile e invecchiamento sano fin dall'inizio della vita lavorativa
- Evidenziare l'importanza della prevenzione per tutta la vita lavorativa
- Fornire ai datori di lavoro e lavoratori informazioni e strumenti per la gestione della salute e sicurezza nel contesto di una forza lavoro che invecchia
- Facilitare lo scambio di informazioni e di buone prassi

La salute in età avanzata

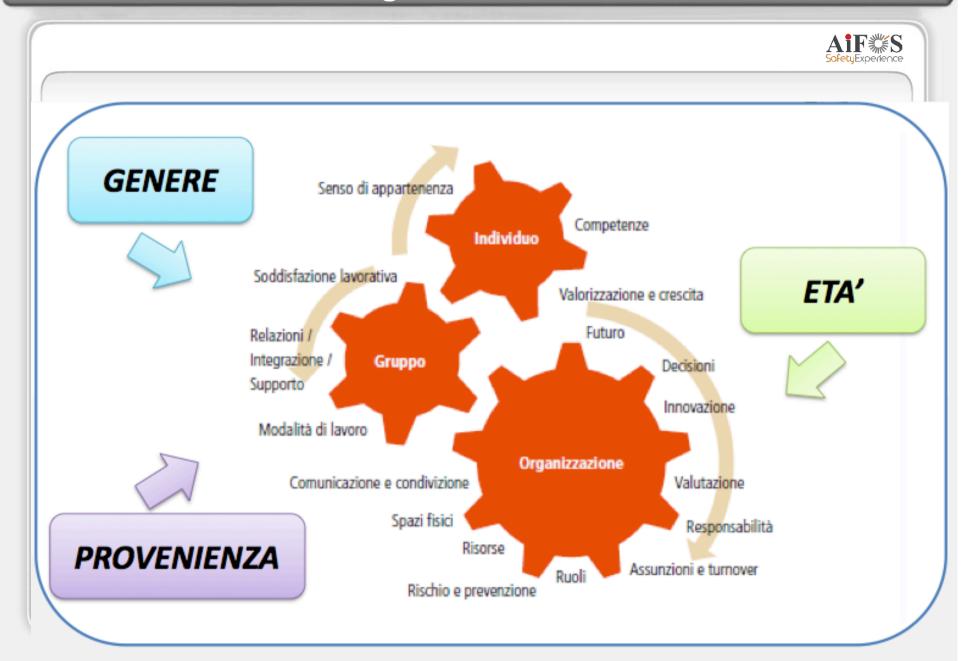


- La sostenibilità salute in età avanzata è influenzato dalle condizioni di lavoro nella vita precedente
- Prevenzione degli incidenti sul lavoro, problemi di salute e malattie professionali nel corso di tutta la vita lavorativa

Approccio olistico

- ambiente e organizzazione del lavoro
- formazione e l'apprendimento permanente
- Il ruolo delle leadership e dei gruppi
- equilibrio vita-lavoro
- Motivazioni
- sviluppo di carriera

Ambiti del benessere organizzativo





Generazioni a confronto





Characteristics	Maturists (pre-1945)	Baby Boomers (1945-1960)	Generation X (1961-1980)	Generation Y (1981-1995)	Generation Z (Born after 1995)
Formative experiences	Second World War Rationing Fuend-gender ruins Rock in Rod Nuclear families Defined gender rolles particularly for women	Cold War Post-Way boom "Swinging Sixtes" Apollo Moon landings Youth culture Woodstock Family-orientated Rise of the teenager	End of Cold War Fall of Berlin Wall Reagan / Gorbachev Thatcherran Live Aid Introduction of first PC Early mobile technology Latch-key kids, rang levels of divorce	9/11 herorist attacks Placification Social media Insulation of ton Basiley TV Geolgie factly Clientorbury	Economic downtum Clobal warming Clobal focus Mobile devices Energy crisis Arab Spring Froduce own media Cloud computing Wild-leaks
Aspiration	Home ownership	Job security	Work-life balance	Freedom and flexibility	Security and stability
Attitude toward technology	Largely disengaged	Early information technology (IT) adaptors	Digital Immigrants	Digital Natives	"Technologics" – entirely dependent on it, limited grap of alternatives
Attitude toward career	Jobs are for life	Organisational — careers are defined by employers	Early "portfolio" careers — loyal to profession, not necessarily to employer	Digital entrepreneurs — work "with" organisations not "for"	Cancer multitastiers — will move seamlessly between organisations and "pop-up" businesses
Signature product	Automobile	Television	Personal Computer	Tablet/Smart.Phone	Google glass, graphene, nano-computing, 3-D printing, driverless cars
Communication media	Formal letter	Telephone	E-mail and text message	East or social media	Hand-held (or integrated into clothing) communication devices
Communication preference	Face to-face	Face to face ideally, but selephone or email if required	Text messaging or e-mail	Ordine and mobile (text messaging)	Facetime
Preference when making financial decisions	Face to-face meetings	Face-to-face ideally, but increasingly will go priline	Online — would prefer face to-face of time permitting	Face to face	Solutions will be digitally crowd-sourced



Baby Boomer (1946-1964)



È la generazione che ha modellato il mondo come lo conosciamo: la generazione "on the road", quella delle rivoluzioni culturali, del pacifismo e del femminismo, dei grandi raduni e del rock.

Peculiarità:

- •Forte orientamento al lavoro, alla carriera, all'impegno politico e civile
- Indipendenza
- •Istruzione medio alta
- Concretezza
- •Importanti disponibilità economiche
- •Ricoprono posizioni di prestigio

La Generazione X: 1965-1980



È la generazione dei cartoni animati (giapponesi), delle sale giochi e dei primi videogames, dei primi computer, delle televisioni commerciali e dei primi oggetti portatili (walkman, telefonini).

Peculiarità:

- Ambizione
- Autosufficienza
- •Apertura al dialogo e tolleranza nei riguardi delle differenze
- Flessibilità
- •Lavora per vivere e non vive per lavorare
- •È disposta a cambiare lavoro
- •Ha una discreta conoscenza del computer.

La Generazione Y (Millennials): 1980-2000



Sono i figli delle nuove tecnologie, coloro che sono eternamente connessi, coloro che restano più tempo a casa, quelli abituati a vivere in un mondo liquido e precario, caratterizzato dalla morte delle ideologie (quando è caduto il muro di Berlino o erano appena nati o dovevano ancora nascere).

Peculiarità:

- Ricettivi
- Aperti
- Poco interessati alla politica
- Pigri
- •Attenti all'immagine ed al successo
- Tolleranti
- •Lasciano la casa in tarda età e non tagliano il cordone ombelicale

"Generazione Z" i nati dopo il 2000



La definizione "
Sono i figli della Rete, dei tablet, degli smartphone.

Peculiarità:

- Sono iperconnessi
- Sono multimediali
- Sono autonomi
- Mirano alla rapidità più che all'accuratezza
- Sono attenti ai problemi globali
- •Riescono a gestire il flusso continuo di informazioni.

.

Alcune considerazioni



- I costi totali della mancata integrazione e valorizzazione delle generazioni porta ad inefficienze e conflitti negli ambienti di lavoro, e di conseguenza a perdita di risultati
- I benefici dell'integrazione e valorizzazione delle generazioni XY sono la possibilità di ottenere il meglio in termini di motivazione, energia e competenze da parte dei dipendenti, in modo da beneficiare di uno trasferimento efficace del know
- L'allineamento di tutte le funzioni in questa ottica è particolarmente rilevante con il particolare coinvolgimento della funzione HR

Alcune considerazioni



L'aumentare dell'età anagrafica viene associata frequentemente alla perdita di abilità e alla diminuzione della performance fisica, legittimando l'esclusione dalle imprese dei soggetti più anziani e la loro svalutazione nell'ambito delle politiche del personale.

Allo stesso tempo, ai lavoratori anziani si competenze in merito:

- la disponibilità
- la responsabilità e l'affidabilità
- il rispetto della gerarchia
- la disponibilità ai lavori pesanti o ripetitivi
- la concentrazione
- la predisposizione e la disponibilità ad aiutare i compagni di lavoro
- la sensibilità e la fedeltà agli interessi dell'impresa
- l'accuratezza nel lavoro e capacità direttive.

Alcune considerazioni



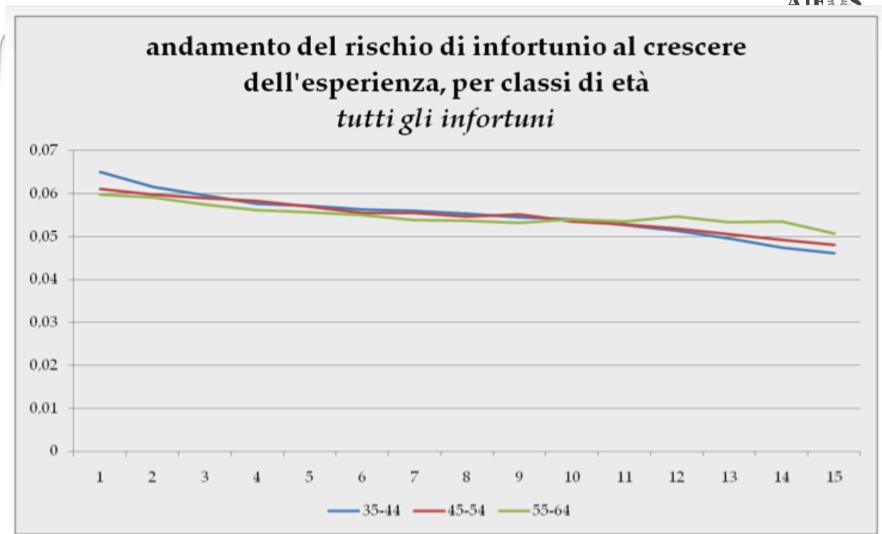
I lavoratori più giovani vengono invece considerati preferibili agli anziani per

- l'attitudine all'innovazione
- la familiarità con le apparecchiature informatiche
- la creatività
- l'utilizzabilità complessiva
- l'integrazione nel gruppo





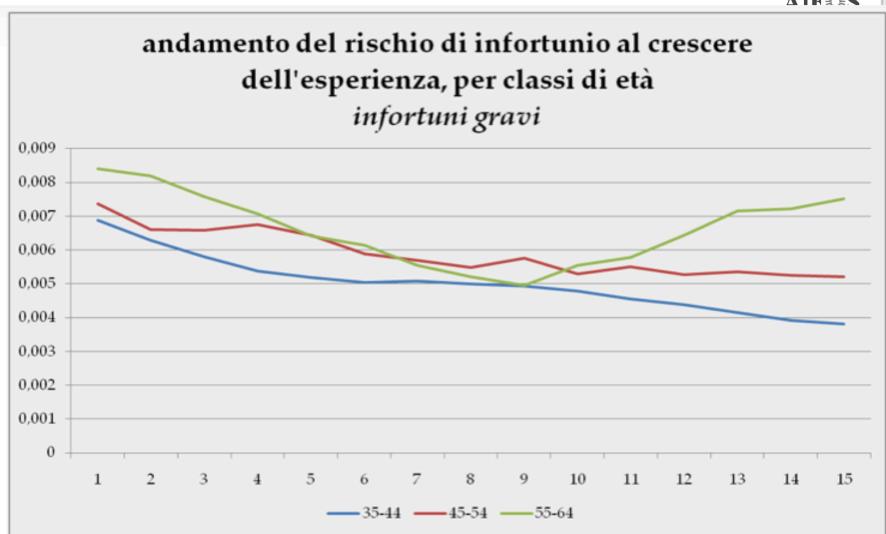




Fonte: Dipartimento di Economia e Statistica dell'Università degli Studi di Torino

WHIP-Salute che segue i lavoratori a partire dal loro ingresso nel mercato del lavoro, sino alla pensione, in un periodo – per quel che riguarda gli infortuni sul lavoro – che va dal 1994 al 2012.

A IFES



Fonte: Dipartimento di Economia e Statistica dell'Università degli Studi di Torino

WHIP-Salute che segue i lavoratori a partire dal loro ingresso nel mercato del lavoro, sino alla pensione, in un periodo – per quel che riguarda gli infortuni sul lavoro – che va **dal 1994 al 2012**.



Analizzando i due grafici precedenti si evidenzia come:

Se si analizza l'andamento generale del rischio infortuni al crescere dell'esperienza NON SI NOTANO PARTICOLARI differenze.

Se si analizzano però solo gli infortuni più gravi si vede che per la fascia di età maggiore c'è una tendenza all'aumento di infortuni gravi con l'aumentare dell'esperienza.

In quest'ultimo caso si tende a parlare di "overconfidence" come illustrato anche in ricerche presentate nelle prossime slide



Invecchiamento fisico e mentale



La salute in età avanzata



- Ridotta prestazione fisica
- Aumentata rigidità mentale
- Sonno meno ristoratore
- Aumentata tendenza alla desincronizzazione interna
- Resistenze al cambiamento
- Condizioni di salute menomate

La salute in età avanzata



TEMPI DI REAZIONE	da +.26 a +.52
PESO	da +.01 a +.56
P.A. SISTOLICA (massima)	da +.16 a +.69
P.A. DIASTOLICA (minima)	da +.10 a +.51
PERDITA UDITIVA	da +.42 a +.66
ALTEZZA	da09 a68
CAPACITA' POLM. TOTALE	da40 a77
GRIP STRENGTH	da25 a52
ACUITA' VISIVA	da42 a57

Problemi di sonno connessi con l'invecchiamento



- Riduzione della durata del sonno
- Riduzione della qualità del sonno
- > stadio 1; < sonno profondo; > risvegli;
- Più lento aggiustamento dei ritmi nel corso di successivi turni di notte
- Maggiore importanza del processo omeostatico sul livello di sonnolenza e di fatica

Lavoratore senior: capacità mentale nel lavoro



- Nell'invecchiamento i cambiamenti fisiologici che generalmente avvengono nella percezione, nell'elaborazione delle informazioni e nel controllo motorio riducono la capacità di lavoro, quindi:
- Alcune capacità cognitive si riducono: Memoria a breve e Attenzione
- L'attività psicomotoria è più lenta
- I tempi di reazione sono più lenti

Lavoratore senior: apprendiemento



Anche l'apprendimento in generale può risultare maggiormente complesso soprattutto nel:

- comprendere e svolgere il lavoro
- seguire istruzioni
- comunicare e interagire con gli altri
- garantire la propria sicurezza
- avere un atteggiamento di maggior resistenza ai cambiamenti

Lavoratore senior: risorsa preziosa



Sebbene la salute e la capacità fisica decadano con l'invecchiamento, molte funzioni invece migliorano con l'età!

- La crescita mentale è l'aspetto positivo dell'invecchiamento
- Il pensiero strategico
- la perspicacia l'avvedutezza
- la saggezza
- la capacità di giudizio
- la capacità di razionalizzare il controllo della vita
- le competenze linguistiche migliorano con l'età

Implicazioni sul lavoro



Alcuni degli aspetti più significativi si possono pertanto riassumere nei seguenti punti:

Infortuni:

Tende a diminuisce il numero ma tende ad aumentare la frequenza degli infortuni gravi

Assenteismo:

Diminuisce in frequenza ma aumenta come durata

Limitazioni al lavoro:

Più significative per gli impieghi che richiedono lavori pesanti e/o lavori con forte stress termico

Adattabilità:

Si rileva ancora più necessario l'aggiornamento specifico e costante in termini di formazione

Implicazioni sul lavoro



Performance:

Diminuiscono alcune funzioni cognitive (soprattutto quelle legate ai tempi di reazione)

Efficienza:

Maggiore capacità di pianificazione (esperienza, competenza)
Maggior dedizione al lavoro e all'organizzazione
Maggiore abilità per compiti di routine
Maggior stabilità comportamentale
Maggior affidabilità







La problematica dell'Age Management è stata oggetto di studi fin dagli anni '80 nei paesi nordici.

La Finlandia in questo caso ha svolto il ruolo di apripista, con gli studi di Juhanil Imarinen, che ha posto l'interrogativo di quanto i contenuti e le esigenze del lavoro influenzino la percezione che i soggetti hanno di essere abili nel condurlo.



Il benessere dei soggetti e l'abilità di adattarsi ai cambiamenti della vita dipende in gran parte da quante risorse posseggono e sono in grado di spendere nelle proprie attività.

Queste risorse possono essere di tipo

- -Fisico
- -Cognitivo
- -Motivazionale
- -Finanziario
- -Sociale
- emotivo

(Wang, et al., 2010)



Con l'avanzare dell'età queste risorse tendono ad un naturale declino.

Tale declino si scontra con le sempre nuove richieste dell'attuale contesto lavorativo, come la forte dinamicità e flessibilità.

Ciò può provocare uno sbilanciamento tra richieste e risorse.

Questo sbilanciamento ricade negativamente sullo status lavorativo, sulla salute e più in generale sul benessere personale

Capacità funzionale in funzione dell'età



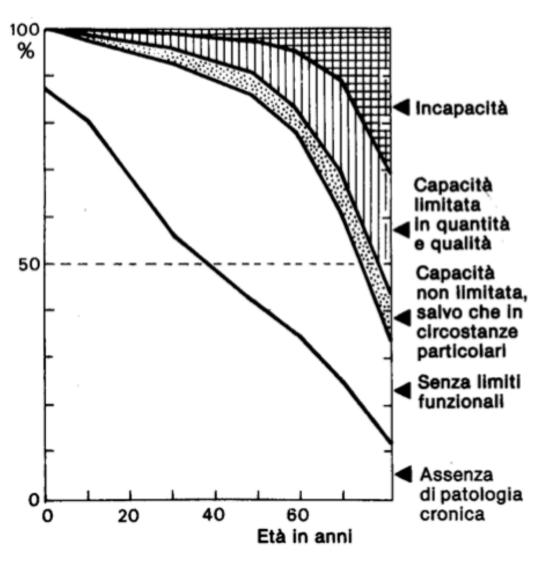


Fig. 20.2. La capacità funzionale in funzione dell'età. (Da Woolsey T., 1967).



Il Work Ability è "la misura in cui un lavoratore è capace di svolgere il proprio lavoro nel presente e nel prossimo futuro, rispetto alle richieste della propria mansione ed alle proprie risorse mentali e fisiche" (Ilmarinen)



Sulla base della definizione di Work Ability, Ilmarinen ha elaborato il Work Ability Index

Il Work Ability Index è utile per dare una dimensione quantitativa al costrutto e poterlo quindi misurare nelle varie fasi di vita dei lavoratori.



All'interno dell'indice sono indagate sette dimensioni

- Work Ability attuale comparata con il periodo migliore della propria vita;
- 2. Work Ability in relazione alle richieste della mansione;
- 3. Numero attuale di malattie fisiche croniche diagnosticate;
- 4. Stima dell'indebolimento delle capacità lavorative dovuto a tali malattie;
- 5. Permessi per malattia durante gli ultimi 12 mesi;
- 6. Percezione della propria Work Ability nei prossimi due anni;
- 7. Risorse mentali.



punteggio WA Azioni

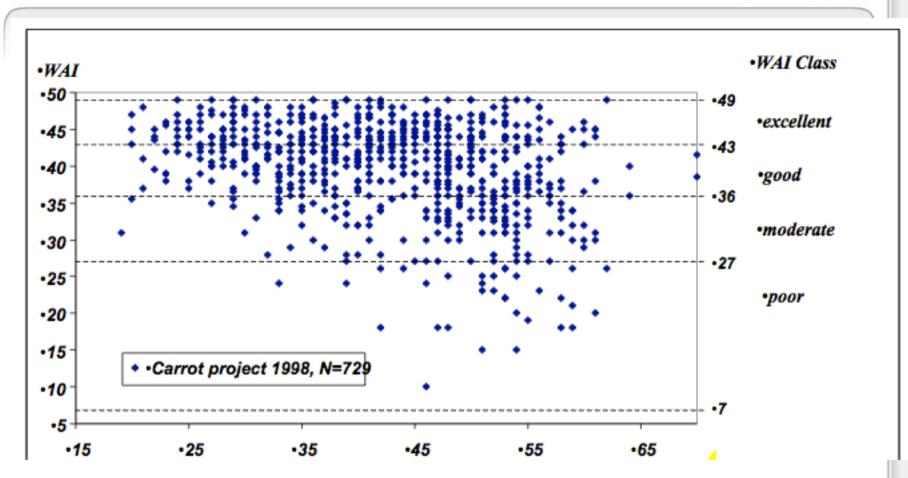
7-27 scarsa recuperare

28-36 mediocre migliorare

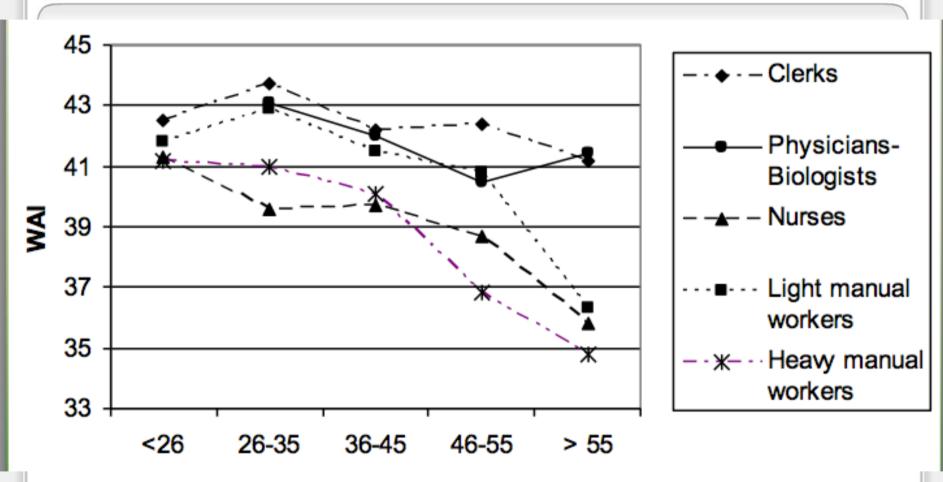
37-43 buona sostenere

44-49 eccellente mantenere

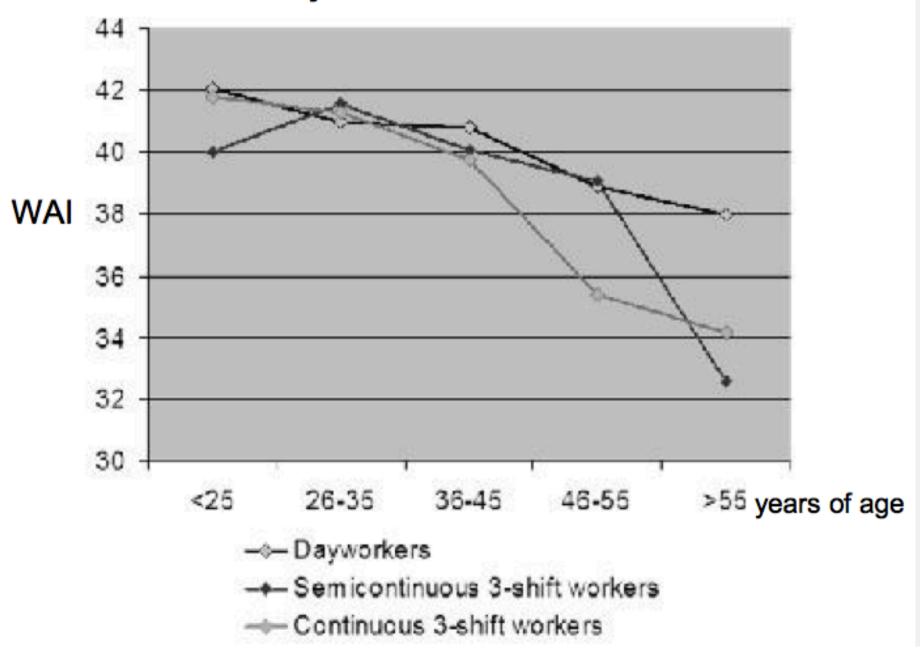








Mean WAI scores according to age and working hours in railway male construction workers





Miti e pregiudizi



Miti e pregiudizi...



I lavoratori anziani non sanno apprendere nuove abilità e competenze Le persone con più di 50 anni sono il gruppo con crescita più rapida tra gli utilizzatori di Internet

I lavoratori di 45-54 appi rimangono al lavoro il doppio rispetto

I lavoratori di 45-54 anni rimangono al lavoro il doppio rispetto a quelli di 25-34 anni

I lavoratori anziani hanno maggior • assenteismo per malattia rispetto ai giovani

I dati di presenza sono migliori per i lavoratori anziani rispetto ai giovani

Fonte: © Istituto finlandese per la salute sul lavoro. prof. Juhani Ilmarinen modello della capacità lavorativa

Miti e pregiudizi...



I lavoratori anziani non sono flessibili e adattabili

I lavoratori anziani vogliono discutere il cambiamento e lo accettano quando viene spiegato il rationale

I lavoratori anziani costano di più

I costi sono compensati da un basso turnover, che abbassa i costi di reclutamento e addestramento

Fonte: © Istituto finlandese per la salute sul lavoro. prof. Juhani Ilmarinen modello della capacità lavorativa



Il problema non è tanto l'invecchiamento in se!

ma

- lo squilibrio tra le risorse dell'individuo e le condizioni di lavoro
- Il pensionamento anticipato è un chiaro segno delle difficoltà a trovare un sano, sicuro e positivo futuro nella vita lavorativa

Giovanni Costa



Un esempio di modello delle competenze





Nel 1970 David McClelland pose le basi per un modello delle competenze, grazie ad una consulenza per il dipartimento di stato americano.

Si trattava del progetto di selezione "Foreign service information officers", con queste caratteristiche:

- •Ruolo: giovani diplomatici che rappresentano gli USA nei paesi esteri
- •Attività: gestiscono biblioteche, organizzano eventi culturali e tengono conferenze sull'America ai gruppi locali
- •Scopo: far sì che il maggior numero di persone sia favorevole agli USA e ne approvi la politica



Il dipartimento di stato aveva sempre selezionato sulla base di:

- ✓ Cultura umanistica occidentale
- ✓ Storia americana
- ✓ Perfetta conoscenza dell' inglese
- ✓ Specializzazione in discipline economiche o politicoeconomiche



Come procede McClelland:

- ✓ Viene definito un campione di superior performers ed un campione di average performers.
- ✓ Viene chiesto ai funzionari di raccontare che cosa avevano fatto nelle situazioni più critiche incontrate nella loro mansione.
- ✓ Vengono analizzati tematicamente i protocolli delle interviste





Che cosa scopre McClelland:

Caratteristiche che distinguono i superior performer:

- ✓ Sensibilità interpersonale alle altre culture
- ✓ Atteggiamento positivo nei confronti degli altri
- ✓ Capacità di riconoscere rapidamente le relazioni di potere



La valutazione delle competenze



La valutazione della presenza/assenza di una competenza di una persona, deve essere valutata attraverso i suoi comportamenti agiti ed osservati:

"ciò che gli abbiamo visto fare"



- ✓ Non è oggetto della misurazione la persona in sé, ma le competenze espresse e tradotte in comportamenti
- ✓ Non è oggetto della misurazione ciò che la persona potrebbe fare potenzialmente in futuro
- ✓ Non è oggetto della misurazione ciò che la persona potrebbe fare in circostanze diverse ma che ora non fa



Testo Unico ed Age Management: Alcune note per approcciare interventi di miglioramento





In considerazione nel processo di valutazione dei rischi (VR), anche di quelli "connessi all'età" sono esplicitamente richiamati nell'art. 28, c.1 del D. Lgs. 81/08 e s.m.i. (TU) "Oggetto della valutazione dei rischi".

In tale contesto può essere richiamato anche l'art. 18, c. 1c) del TU: 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".

esempio >>

D.Lgs. 81

Articolo 28 - Oggetto della valutazione dei rischi

1. La valutazione di cui all'articolo 17, comma 1, lettera a), anche nella scelta delle attrezzature di lavoro e delle sostanze o dei preparati chimici impiegati, nonché nella sistemazione dei luoghi di lavoro, deve riguardare tutti i rischi per la sicurezza e la salute dei lavoratori, ivi compresi quelli riguardanti gruppi di lavoratori esposti a rischi particolari, tra cui anche quelli collegati allo stress lavoro-correlato ...e quelli riguardanti le lavoratrici in stato di gravidanza ... alle differenze di genere, all'età, alla provenienza da altri Paesi e quelli connessi alla specifica tipologia contrattuale... lavoro.

Art. 42

Il datore di lavoro, anche in considerazione di quanto disposto dalla legge 12 marzo 1999, n. 68, in relazione ai giudizi di cui all'articolo 41, comma 6, attua le misure indicate dal medico competente e qualora le stesse prevedano un'inidoneità alla mansione specifica adibisce il lavoratore, ove possibile, a mansioni equivalenti o, in difetto, a mansioni inferiori garantendo il trattamento corrispondente alle mansioni di provenienza.

Testo Unico ed Age Management: Alcune note per approcciare interventi di miglioramento



Anche se nelle fasi di valutazione e gestione dei rischi si deve essere consapevoli delle grandi differenze inter-individuali, operativamente non possiamo che partire dai cambiamenti delle capacità funzionali dovuti all'invecchiamento per poter individuare, valutare e gestire le situazioni lavorative che possono diventare critiche per i lavoratori "anziani".

In sintesi si possono riassumere tali situazioni nei seguenti pericoli connessi a:

- sovraccarico biomeccanico;
- stress posturale;
- lavoro notturno e a turni;
- microclima severo;
- rumore intenso;
- lavoro in condizioni di carente illuminamento;
- forti restrizioni di tempo (ad es. lavoro in linea di assemblaggio con elevati obiettivi di produzione)
- stress lavoro correlato, la cui valutazione (vedi slide successive) implica il miglioramento di molti elementi funzionali alla gestione della sicurezza nelle organizzazioni anche relativamente al contesto del "age management"



INDICI ORGANIZZATIVI	CONTESTO DEL LAVORO	CONTENUTO DEL LAVORO
Infortuni	Funzione e cultura organizzativa	Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro
Assenze per malattia		
Assenze dal lavoro	Ruolo nell'ambito dell'organizzazione	Pianificazione dei compiti
Ferie non godute		
Rotazione del personale	Evoluzione della carriera	Carico di lavoro – ritmo di lavoro
Turnover		
Procedimenti/Sanzioni disciplinari	Autonomia decisionale – controllo del lavoro	
Richieste visite straordinarie	Rapporti interpersonali sul lavoro	Orario di lavoro
Segnalazioni stress lavoro		
Istanze giudiziare	Interfaccia casa/lavoro	

Caratteristiche stressanti del lavoro (Hacker, 1991)

Rapporti interpersonali sul

Lavoro

Interfaccia casa/lavoro

CONTESTO LAVORATIVO		
CATEGORIA	CONDIZIONI DI DEFINIZIONE DEL RISCHIO	
Funzione e cultura organizzativa	Scarsa comunicazione, livelli bassi per la risoluzione dei problemi e lo sviluppo personale, mancanza di definizione degli obiettivi organizzativi	
Ruolo nell'ambito dell' organizzazione	Ambiguità e conflitto di ruolo	
Evoluzione della carriera	Incertezza o fase di stasi per la carriera, promozione insufficiente o eccessiva, retribuzione bassa, insicurezza dell'impiego, scarso valore sociale attribuito al lavoro	
Autonomia decisionale/ controllo	Partecipazione ridotta al processo decisionale, mancanza di controllo sul lavoro (partecipazione)	

mancanza di supporto sociale

Richieste contrastanti tra casa e lavoro

Isolamento fisico o sociale, rapporti limitati con i superiori, conflitto,

Caratteristiche stressanti del lavoro (Hacker, 1991)

CONTENUTO DEL LAVORO		
CATEGORIA	CONDIZIONI DI DEFINIZIONE DEL RISCHIO	
Ambiente di lavoro ed attrezzature di lavoro	Problemi inerenti l'affidabilità, la disponibilità, l'idoneità, la manutenzione o la riparazione di strutture ed attrezzature di lavoro	
Pianificazione dei compiti	Monotonia, cicli di lavoro brevi, lavoro frammentato o inutile, sottoutilizzo delle capacità, incertezza elevata	
Carico di lavoro / ritmo di lavoro	Carico di lavoro eccessivo o ridotto, mancanza di controllo sul ritmo, livelli elevati di pressione in relazione al tempo	
Orario di lavoro	Lavoro a turni, orari di lavoro senza flessibilità, orari imprevedibili, orari di lavoro lunghi	



Age management: Possibili interventi



Tipologie di interventi secondo Walker



Alan Walker ha dedicato numerosi studi focalizzandosi sul sistema organizzativo e su come gli interventi manageriali possano effettivamente portare ad un miglioramento nella gestione dell'ageing in azienda.

Partendo dal presupposto che la pertinenza degli interventi con il contesto organizzativo sia il fattore di successo di ogni politica di Age Management, ha analizzato una grande quantità di casi aziendali in modo da ricavarne delle generalizzazioni utili ad essere prese come spunto per la progettazione di futuri interventi.

Innanzitutto Walker ha sottolineato come tali interventi possano essere di due tipi:

- -Reattivi
- -preventivi

Tipologie di interventi secondo Walker



Gli interventi reattivi sono tutti quelli in cui l'invecchiamento del personale è già diventato una problematica per l'organizzazione, in termini di competenze, di costi o di clima organizzativo

Quelli preventivi sono tutti quelli che, in maniera sistemica, abbracciano l'intera cultura organizzativa in un'ottica di prevenzione del problema.

Walker sottolinea come gli interventi del secondo tipo, seppure maggiormente impegnativi, siano i più efficaci, poiché pongono il focus sull'intero arco di vita lavorativa, evitando fenomeni di discriminazione e di auto-svalutazione del personale aged

Tipologie di interventi secondo Walker



Walker definisce come "buone pratiche" tutti quegli interventi volti a "combattere le barriere d'età, direttamente o indirettamente, a promuovere l'age diversity a provvedere ad un ambiente di lavoro in cui ogni individuo sia messo in grado di sviluppare il suo potenziale senza essere svantaggiato per via della sua età."

Tipologie di interventi secondo Walker: le 8 dimensioni



Walker sostiene che questi interventi possono toccare diverse tematiche aziendali, che egli sintetizza in 8 dimensioni:

- 1. recruitment;
- 2. formazione;
- 3. sviluppo di carriera;
- 4. pratiche di lavoro flessibili;
- 5. tutela, promozione della salute, work design;
- 6. reimpiego in una differente mansione;
- 7. uscita dal lavoro e transizione al ritiro;
- 8. approcci omnicomprensivi

Se ci scambiamo una moneta avremo entrambi una moneta Se ci scambiamo un'idea se ci scambiamo un'idea avremo entrambi due idee



ASSOCIAZIONE Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro

Grafica:Silvia Toselli e Giulia Vailati