



UN APPROCCIO INTEGRATO A SUPPORTO DELL'INVECCHIAMENTO ATTIVO IN AZIENDA

Active Ageing Academy

Gianbattista Rosa

10 Aprile 2019

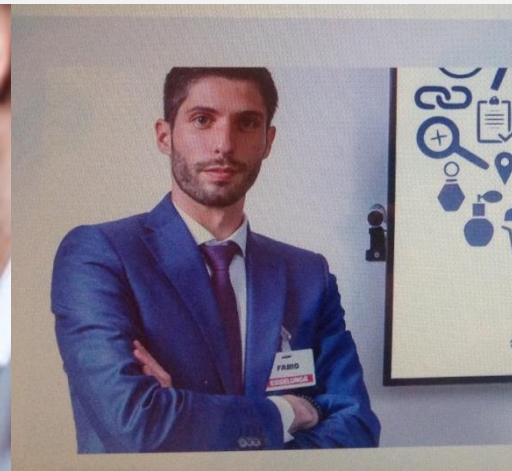
«TOO OLD TO LIVE, TOO YOUNG TO DIE?» LA FORZA LAVORO PIÙ VECCHIA AL MONDO

	Total		
	15-39	40-64	65 and over
EU-28	42.4	55.2	2.4
Belgium	44.1	54.9	1.0
Bulgaria	40.2	57.8	2.1
Czech Republic	41.8	55.8	2.4
Denmark	44.0	52.8	3.2
Germany	40.2	57.2	2.7
Estonia	42.4	52.6	5.0
Ireland	46.3	50.4	3.3
Greece	40.3	57.9	1.7
Spain	40.6	58.5	0.9
France	42.6	56.1	1.3
Croatia	46.2	52.3	1.5
Italy	35.0	62.7	2.3
Cyprus	49.0	48.4	2.5
Latvia	42.7	53.8	3.5
Lithuania	41.4	55.4	3.2
Luxembourg	48.3	51.3	0.4
Hungary	43.0	56.0	1.0
Malta	53.8	44.5	1.7
Netherlands	45.5	52.1	2.4
Austria	46.0	52.2	1.8
Poland	48.2	49.9	1.8
Portugal	39.5	55.4	5.1
Romania	44.0	52.7	3.3
Slovenia	44.6	54.1	1.4
Slovakia	46.5	52.7	0.8
Finland	43.3	53.9	2.8
Sweden	43.7	52.8	3.5
United Kingdom	46.0	50.2	3.8
Iceland	46.5	47.8	5.7
Norway	44.8	51.6	3.5
Switzerland	44.6	51.4	3.9
Former Yugoslav Republic of Macedonia	45.8	52.9	1.3
Turkey	57.5	39.8	2.7

u: low reliability.

Over 50: 37% del totale,
oltre il 40% nell'industria,
oltre il 50% nella PA

COME LE AZIENDE SI VEDONO...



...E COME SONO IN REALTÀ...





UN TEMA BEN NOTO



- Un problema trasversale all'organizzazione,
- Che non ha «ownership» chiara
- Di impatto drammatico ma non immediato
- Avrà molte persone che lo commentano ma nessuno che lo affronta



PROBLEMI DI MENTALITA' ...

- HR: i senior sono un costo da far fuori prima possibile
- RSPP: in pace con gli adempimenti, il problema è risolto
- MA: se nessuno mi pone il problema, che vogliono da me?
- Sindacato: i senior fanno da capro espiatorio per addolcire tutte le ristrutturazioni
- ... da trasformare in opportunità: se non occupi tu lo spazio, lo occuperò io



COME USCIRNE?

- Sensibilizzare il management, evidenziando come l'invecchiamento rechi un pericolo serio e misurabile alla sostenibilità del business aziendale
- Occorre che una delle figure citate costruisca un «pool» che metta assieme le entità dei rischi e che queste siano evidenziate al management
- E' l'approccio integrato suggerito dalla Unione Europea



ANCHE LA UE

SYNDICAT
EUROPEAN
TRADE UNION

BUSINESSEUROPE

ceep
Your voice.
Your interests.
Your future.

UEAPME

- . Strategic Assessment of workforce demography
- . Health and safety at the workplace
- . Competence and skills management
- . Work Organization for healthy and productive lives
- . Intergenerational approach

Firmato nel 2017, operativo dal 2020





I RISK MANAGER SE NE SONO ACCORTI

- L'invecchiamento costituisce, in molte aziende, un rischio reale alla sostenibilità dei risultati aziendali:
 - Costi crescenti
 - Perdita di capacità di innovazione
 - Inidoneità e infortuni
 - Perdita di energia e motivazione
 - Competenze chiave che spariscono
 - Convivenza tra 4 generazioni



2 Metodologia

Principali driver di analisi per tipologia di rischio

Ageing Risk Model del Gruppo A2A	Driver di analisi
COMPETENZE	
Perdita competenze specialistiche	Distribuzione dell'ageing (es. per Area aziendale, Provincia, Ruolo, Livello di istruzione)
Perdita di contatti e relazioni di rilevanza strategica	Percentuale di responsabili silver sul totale dei responsabili per cluster di analisi
Perdita talenti per ridotte prospettive di carriera	Rapporto tra il numero di giovani talenti (impiegati e quadri con valutazioni elevate) e il numero di quadri e dirigenti "silver"
Inefficace utilizzo competenze esistenti	Distribuzione dei diversi livelli di istruzione per ruolo e inquadramento
CULTURA / CLIMA AZIENDALE	
Resistenza al cambiamento Creazione di gruppi di potere Conflitto intergenerazionale Demotivazione risorse	Distribuzione dell'ageing e dell'anzianità in azienda per area aziendale di appartenenza
COSTO LAVORO	
Innalzamento costo del lavoro per know how in posizioni a costo elevato	Analisi dell'evoluzione del costo medio per inquadramento/ruolo
PRODUZIONE	
Peggioramento performance operativa fasce anziane Rigidità produttiva	Percentuale di silver operativi sul totale per cluster di analisi
Aumento tasso di assenteismo Aumento giorni malattia	Analisi dei dati aggregati relativi al tasso di assenteismo
SALUTE E SICUREZZA	
Infortuni	Analisi dei dati aggregati relativi al tasso di infortunio
Idoneità al lavoro	Analisi dei dati relativi al rischio invecchiamento
COMPLIANCE	
Evoluzione normativa lavoro	Analisi potenziale scenario di evoluzione normativa e impatto sui tempi di pensionamento dei silver (ove disponibili)



COME FARE ALLORA?

- .Ascoltare e capire
- . Misurare le conseguenze e proiettare avanti di 3-5 anni
- . Individuare kpi's significativi
- . Sensibilizzare sui rischi a tutti i livelli
- . Coinvolgere chi ha le competenze per aiutare
- . Predisporre un piano integrato di medio termine
- . Essere coerenti e metodici più che rapidi e brillanti
- . In primo luogo, responsabilizzare le persone



PER FORZA INTEGRATO...

- Salute, energia, motivazione, apertura al cambiamento, acquisizione di nuove competenze, ambienti lavorativi, processi...
- ...sono solo parti di un sistema interdipendente, non si può toccarne una senza mettere in discussione tutte le altre
- Parole d'ordine chiarissime: benessere, tecnologia/automazione, delega, responsabilizzazione, apprendimento continuo, flessibilità, trasparenza, condivisione, programmazione, stanno insieme o cadono tutte assieme
- Resta solo da definire chi farà il primo passo...

CASO BMW

- Dingolfing, 2007
- età media degli operai (“associati”)
 - 2007: 39 (25 % > 45)
 - 2017: prevista, 47

Ecco la fabbrica per operai anziani

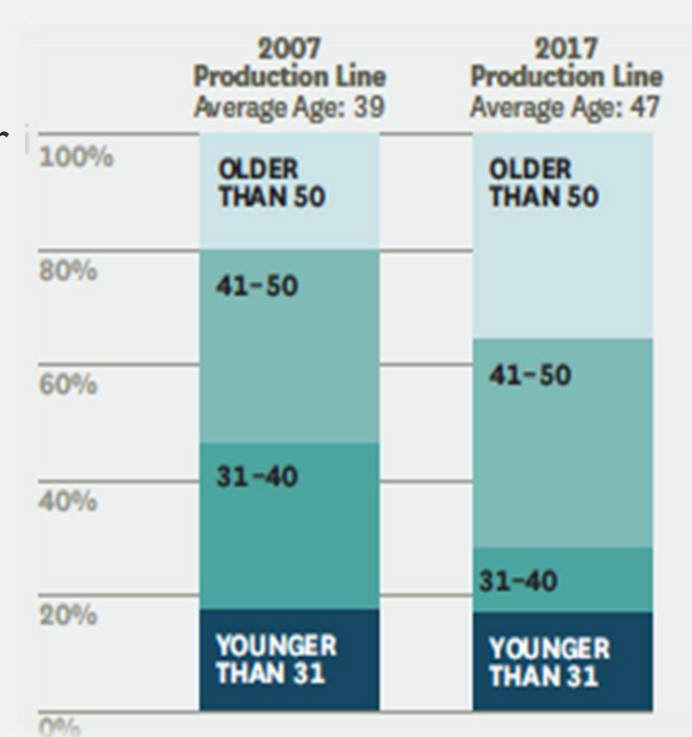


La rivoluzione della Bmw:

Aprire una struttura per mantenere in azienda chi ha più bagaglio professionale. Il ringiovanimento non è più un dogma.

CASO BMW

- Linea di produzione pilota “2017”
 - Mix demografico = a quello previsto per i
 - 42 addetti
 - Coinvolgimento dei sindacati
 - 5 aree di intervento
 - Salute
 - Competenze
 - Ambiente di lavoro
 - Politiche di pensionamento
 - Processi di cambiamento
 - WAI Work Ability Index





CAPISALDI CASO BMW

- L'invecchiamento è inevitabile, il declino della produttività NO!
- Responsabili: due capi intermedi
- Seminari su nutrizione e salute (programma aziendale)
- Kick-off: associati invitati a descrivere dolori e problemi, e suggerire soluzioni
- Piano di intervento: Nessuna idea venuta dall'alto
- 70 piccoli interventi in totale

COSTI: 20.000 CONSULENTI COMPRESI

Wooden flooring

Cost <€5,000

Reduces knee strain and exposure to static electricity jolt

Barbershop chairs

Cost <€1,000

Enable short breaks and alternating physical strain (workers can stand or sit)

Orthopedic footwear

Cost <€2,000

Reduces strain on feet

Angled monitors

No Cost

Reduce eyestrain
Done in two hours maintenance time

Magnifying lenses

Cost <€1,000

Reduce eyestrain and minimize sorting errors

Adjustable worktables

No Cost

Ease physical strain and facilitate personnel rotation during shifts
Done by maintenance within normal hours

Large-handled

gripping tools

No Cost

Reduce strain on arms
Project with university students

Stackable transport

containers

No Cost

Ease physical strain and facilitate personnel rotation during shifts
Modification of containers already developed for a new-product introduction

Larger typeface on

computer screens

No Cost

Reduce eyestrain and minimize sorting errors
Done by maintenance personnel during normal hours

Manual hoisting cranes

Cost <€1,000

Reduce strain on back
Total cost of cranes shared with university to support a master's thesis



SONO LE AZIENDE CHE INVECCHIANO, NON SOLO LE PERSONE

- E per le aziende, come per tutti noi,
- ...l'invecchiamento non dipende dai compleanni, ma da cosa fai tra un compleanno e l'altro