# QUADERNI DELLA SICUREZZA AIFOS

Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro

Direttore: Lorenzo Fantini

Rivista scientifica trimestrale - Salute e Sicurezza nei Luoghi di Vita e di Lavoro

## Ambienti di lavoro sani e sicuri ad ogni età

Interventi di:

Lorenzo Fantini

**EU-OSHA** 

Rocco Vitale

Mariano Innocenzi e Adriano Papale

Massimo Servadio

Andrea Cirincione

**Umberto Frigelli** 

Nicola Corsano e Andrea Petromilli

Marco Lupi

Rinaldo Ghersi

Matteo Fadenti

Massimiliano Perazzoni

**Maria Frassine** 

Ada Benedetto

Lorenzo Baraldo e Luca Magagnato



n. 3 - Anno VIII

Trimestrale Luglio - Settembre 2017 AiFOS Associazione Italiana Formatori ed Operatori della Sicurezza sul Lavoro



### L'Age Management nelle pratiche H.R.

di Umberto Frigelli<sup>1</sup>

Un recente articolo del quotidiano "La Repubblica" del 7 marzo u.s., riprendendo uno studio delle Nazioni Unite, evidenziava come l'Italia, con l'età media della sua popolazione di 44,9 anni, insieme a Giappone e Germania, sia al vertice dei Paesi con la popolazione più "anziana" al mondo.

La media dell'età della popolazione in Europa è, infatti, di 41,7 anni, negli USA è 38,3, mentre Asia e America Latina hanno abitanti con un'età media intorno ai 30 anni e l'Africa è in testa alla classifica di chi può vantare di avere la popolazione più giovane, con un'età media di circa 19 anni.

In Italia, poi, i giovani sino ai 24 anni rappresentano poco più del 23% della popolazione, mentre gli over 65 sono il 22,4%.

Questo trend è destinato a proseguire. La forbice che vede la diminuzione delle nascite e l'aumento della speranza di vita delle persone è destinata ad allargarsi. L'Istat ci ricorda che, anche nel 2016, in Italia è proseguito il calo delle nascite e che nel futuro gli italiani "saranno sempre meno, sempre più anziani e sempre più longevi". Secondo questo scenario Istat, il Paese tra 50 anni avrà 58,6 milioni di abitanti e nel 2065 saremo 53,7 milioni. Il report sul futuro demografico del Paese prefigura una perdita di 2,1 milioni di persone già nel 2025.

Per comprendere il senso del titolo di questo articolo va, inoltre, considerato quanto previsto dalla normativa della cosiddetta "Riforma Fornero" del 28 giugno 2012. Questa ha, infatti, innalzato i requisiti di accesso alla pensione di vecchiaia, portandoli a 66 anni e 7 mesi per gli uomini e prevedendo un graduale incremento dell'età pensionabile delle donne, fino al raggiungimento del pareggio. Per la pensione anticipata ordinaria, è prevista oggi la possibilità per gli uomini di andare in pensione

<sup>&</sup>lt;sup>1</sup> Coordinatore Nazionale del Centro Ricerche AIDP. Consulente di Direzione e Partner della società Mading. Professore presso il Dipartimento di Psicologia dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano.

con 42 anni e 10 mesi di contributi e per le donne di andare in pensione con 41 anni e 10 mesi di contributi.

I dati già ci dicono quanto stia aumentando la permanenza al lavoro dei lavoratori tra i 55 e i 64 anni d'età. Il tasso di occupazione degli over 55 è, infatti, in crescita in Italia, dove tra il 2005 ed il 2016 è aumentato del 61%, passando dal 31 a circa il 50%.

Questo aumento riguarda in maniera più marcata gli uomini, che rappresentano il 61,66% dei lavoratori tra i 55 ed i 64 anni occupati, rispetto alle donne della stessa classe di età, occupate al 39,73%. Va anche specificato che la crescita degli occupati tra i 55 ed i 64 anni di età si accompagna ad una diminuzione degli occupati più giovani. Peraltro, se l'età pensionabile aumenta in Italia, essa è già una realtà in altri paesi dell'Unione Europea: in Germania si va in pensione a 67 anni di età, in Belgio a 65, in UK a 65 gli uomini e 60 le donne, in Svezia, tra i 61 ed i 67 anni.

Di fatto, questa dinamica di occupazione negli over 55 è, allo stato attuale, destinata, a non prefigurare una inversione di tendenza. E la gestione della diversità di età nelle organizzazioni pubbliche e private diventa sempre più un tema di riflessione importante. La Regione Veneto, per esempio, ha istituito un gruppo di lavoro del Servizio Sanitario Regionale, che ha lo scopo specifico di definire buone pratiche di *Age Management*, che comprendano anche modalità per contenere il fenomeno delle inidoneità lavorative, strettamente connesso all'aumento dell'età anagrafica, soprattutto nella popolazione infermieristica.

#### Le ricerche sull'Age Management

Come Associazione Italiana per la Direzione del Personale (AIDP), ci siamo interrogati su quali fossero oggi le sensibilità delle organizzazioni e delle aziende e le buone pratiche di *Age Management*. Su questo tema, abbiamo avviato ricerche e confronti pubblici. Lo stimolo iniziale veniva dalla consapevolezza che molte cose potessero essere fatte: all'estero, per esempio, il caso più noto e spesso citato è quello dello stabilimento BMW di Dingolfing che aveva messo in atto, già anni fa, una serie di cambiamenti per facilitare le mansioni dei lavoratori più anziani, migliorando così la qualità della loro vita in azienda ed aumentando le loro prestazioni. La maggior parte di queste iniziative ricadevano nell'ambito di interventi sull'ergonomia, quali installazioni di montacarichi per non affaticare la schiena, utilizzo di banchi da lavoro regolabili in altezza,

pavimentazione in legno al posto di quella in gomma, uso di schermi di istruzioni più grandi, ciclo di rotazione di 2 ore nei turni di lavoro. Queste migliorate condizioni di lavoro hanno consentito di aumentare notevolmente la produttività dei lavoratori più anziani. Naturalmente, una produzione BMW è una produzione ad alto valore aggiunto, che consente gli investimenti necessari a queste modifiche.

Dal 2014, dunque, come AIDP, abbiamo promosso e partecipato ad almeno 3 ricerche con importanti attori istituzionali (Sodalitas, ADAPT, Università Cattolica, Cranet), allo scopo di approfondire come si stessero muovendo le aziende in Italia, sul tema.

La prima considerazione viene dalla ricerca Cranet ("Cranfield Network of Comparative Human Resource Management") che, ogni quattro anni, svolge un'indagine comparata a livello mondiale con l'obiettivo di analizzare pratiche e politiche di gestione delle risorse umane. La ricerca del 2015, che ha coinvolto 160 aziende italiane con più di 200 dipendenti, inseriva i programmi per i lavoratori con più di 50 anni all'interno del contesto del Diversity Management. I dati raccolti evidenziano che il tema dell'*ageing*, pur rappresentando un dato demografico imprescindibile della forza lavoro del nostro Paese, si è tradotto in pratiche e progetti di Diversity Management solo per il 17% delle aziende di questo campione.

Il contenuto delle pratiche e dei progetti di Age Management è stato esplorato ancora da due diverse ricerche AIDP. La prima ha messo in luce che gli ambiti tematici in cui si sviluppano politiche per i lavoratori over 55 sono molte e differenziate. Su circa 150 imprese rispondenti con più di 250 addetti, di cui circa il 60% operanti nell'industria e circa il 40% operante nei servizi, la situazione appare abbastanza disomogenea e variegata. Circa il 40% delle imprese adotta politiche di sviluppo in ambito formativo per i senior. Nel settore della tutela della salute e della conciliazione vita-lavoro, molti vantano un'assistenza sanitaria integrativa e forme di prevenzione e tutela della salute, anche se spesso indirizzate a tutti i lavoratori. Le politiche di mobilità interna dedicate agli over 55 sono per lo più poco diffuse e poco applicate. Anche le prassi di integrazione generazionale, non risultano particolarmente diffuse: il 12% di questo campione dichiara di sviluppare attività di team building tra popolazioni aziendali di età diversa; il 4% di aver avviato progetti di reverse mentoring e, solo il 2%, di aver sviluppato ipotesi di staffetta generazionale.

Entrando nel merito delle sperimentazioni virtuose, dall'analisi qualitativa seguita al questionario, si evidenziano alcuni progetti interessanti. Alcune aziende hanno avviato iniziative mirate a valorizzare l'esperienza professionale dei lavoratori con maggiore anzianità aziendale. Progetti come "i maestri del mestiere" consentono di capitalizzare il know how dei lavoratori più esperti e diffonderlo alle generazioni più giovani, sottolineando identità professionale attribuendo ruoli privilegiati alle persone con competenze e skill di tipo formativo. Contestualmente, altre iniziative mirano a potenziare le capacità chiave degli over 55, con l'obiettivo di riqualificare e assegnare eventualmente nuovi incarichi. Si iscrivono in questo ambito progetti di assessment sulle competenze, di mentoring e di formazione tecnica. Tra le iniziative di integrazione tra le generazioni, vanno evidenziati i workshop intergenerazionali e i seminari di formazione comportamentale. In qualche caso, si evidenziano riconoscimenti economici come contributi integrativi per gli over 55. Poche sono le iniziative che intervengono in maniera mirata sull'organizzazione delle attività, sia attraverso la modificazione dei turni, sia con il cambiamento nelle mansioni o con piccoli interventi di ergonomia.

Per meglio comprendere quest'ambito più legato alla produzione, è stata lanciata nel 2016 una ricerca sulla sostenibilità degli addetti alla produzione e ai servizi over 55. Il dato interessante, che emerge dai 105 questionari del campione, è soprattutto relativo alla percezione di quali siano i fattori che migliorano il benessere e la produttività dei lavoratori over 55 in produzione. Emerge che il benessere dei lavoratori over 55 in produzione dipende, nella maggior parte delle percezioni (74% delle scelte), dalle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro, dall'ergonomia e dai turni di lavoro nel 65% delle scelte di priorità e dal continuo aggiornamento delle competenze e dalle relazioni con superiori e colleghi (più del 50%). Guardando invece a quali sono i fattori che si ritiene influiscano sulla produttività, si ritiene nuovamente che questi siano legati alle condizioni di salute e sicurezza sul lavoro per il 77% dei rispondenti. Seguono in ordine, con percentuali che vanno dal 74 al 62%, la motivazione, la possibilità di conciliare esigenze di cura e di lavoro, le relazioni con i superiori, gli orari ed i turni di lavoro e l'ergonomia. Se si guarda alla percezione dei rispondenti a questa survey, per lo più Direttori del personale, le variabili che sembrano rendere più difficoltoso il prolungamento al lavoro degli over 55 in produzione sono motivazione al

lavoro e mansioni svolte. Nella stessa ricerca, comunque, è evidenziato come nell'ultimo anno, il 19% dei nuovi assunti a tempo indeterminato nella produzione e nei servizi alla produzione siano over 55.

Il 58% dei rispondenti, poi, riteneva che nei prossimi 5 anni avrebbe dovuto affrontare problematiche di ricambio generazionale; il 44% riteneva necessario implementare azioni di *Age Management* subito, ed il 31% tra qualche anno. Poco, però, si sta facendo. Tra gli ostacoli più citati alla realizzazione di interventi di *Age Management*, il 46% del campione della ricerca indica altre priorità più urgenti da affrontare, mentre il 40% una scarsa conoscenza dei temi legati alle differenze di età sul lavoro. In ogni caso, in diverse aziende, si stanno implementando misure di accompagnamento al pensionamento, quali attività di valorizzazione degli ex lavoratori già pensionati, sportelli informativi con servizi di supporto per la gestione della dimensione contributiva ed economica o corsi di preparazione al pensionamento. Queste iniziative devono essere aggiunte a quelle sopracitate in termini di pratiche di *Age Management* in Italia.

#### Conclusioni

In sintesi, da questa panoramica emergono alcune evidenze sulle pratiche HR di *Age Management* in Italia. La prima è che l'adozione e l'applicazione di tali politiche è ancora limitata, spesso più nominale che reale. Gli ambiti nei quali si sono avviati più progetti sono quelli relativi alla formazione, all'integrazione tra generazioni, alla mobilità interna ed alla conciliazione vita-lavoro. Alcune sperimentazioni interessanti vi sono nel campo dell'ergonomia e della difesa della salute, ma la diffusione di questi progetti è ancora contenuta.

In generale, si tende a procedere ancora con interventi tradizionali di prepensionamento o con politiche individuali più che collettive. Certamente, per procedere sulla strada di interventi specifici mirati alla popolazione degli over 55 è, innanzitutto, necessario avere conoscenza della propria demografia aziendale e degli scenari che si prospettano nel futuro. Questi scenari devono essere condivisi tra la prima linea di Management e la Direzione del personale per sviluppare politiche e progetti efficaci. Anche la possibilità di definire accordi sindacali di secondo livello sulla flessibilità lavorativa e gli interventi sugli over 55 rientra in questo ambito. Oltre agli accordi collettivi e ai progetti dedicati a questa popolazione specifica, va però considerato che la variabile individuale, sia in termini di motivazione che in termini di competenze,

può modificare l'impegno e l'utilizzabilità dei singoli lavoratori. Una valutazione individuale dell'adeguatezza e del potenziale delle professionalità in campo, può migliorare la gestione delle persone all'interno di progetti di più ampio respiro. Dato comunque l'aumento del numero di persone la cui permanenza al lavoro si prolunga, sempre di più nel futuro sarà importante investire nella prevenzione delle malattie professionali, adattare i luoghi e i ritmi di lavoro alle esigenze di popolazioni con età diverse, facilitare l'accesso di tutti alla formazione continua, pensare ed attuare progetti specifici di *Age Management*.