



# **ACTIVE AGEING IN AZIENDA**

## Sfide e risposte possibili

16 Maggio 2019 | Milano

**Gianbattista Rosa**

Presidente – Active Ageing Academy

## Qualcuno se ne era già accorto...

- “L’ Occidente sta cominciando a invecchiare, e questo è preoccupante. Ancora più preoccupante è che le aziende pensano che invecchia chi sta “fuori”, e non anche chi sta “dentro” di loro.

Peter Drucker, 1988

- “Il limite di età dei 65 anni... risale ad un’epoca nella quale la durata della vita umana nei paesi civili era notevolmente inferiore a quella attuale. La permanenza dell’anacronismo legittima le più gravi preoccupazioni per l’avvenire”.

Luigi Einaudi, 1953

*2016: Towers Perrin Survey su 480 executives: l’ageing è al 7° posto nelle criticità di gestione HR, sarà al 3° nel 2020*

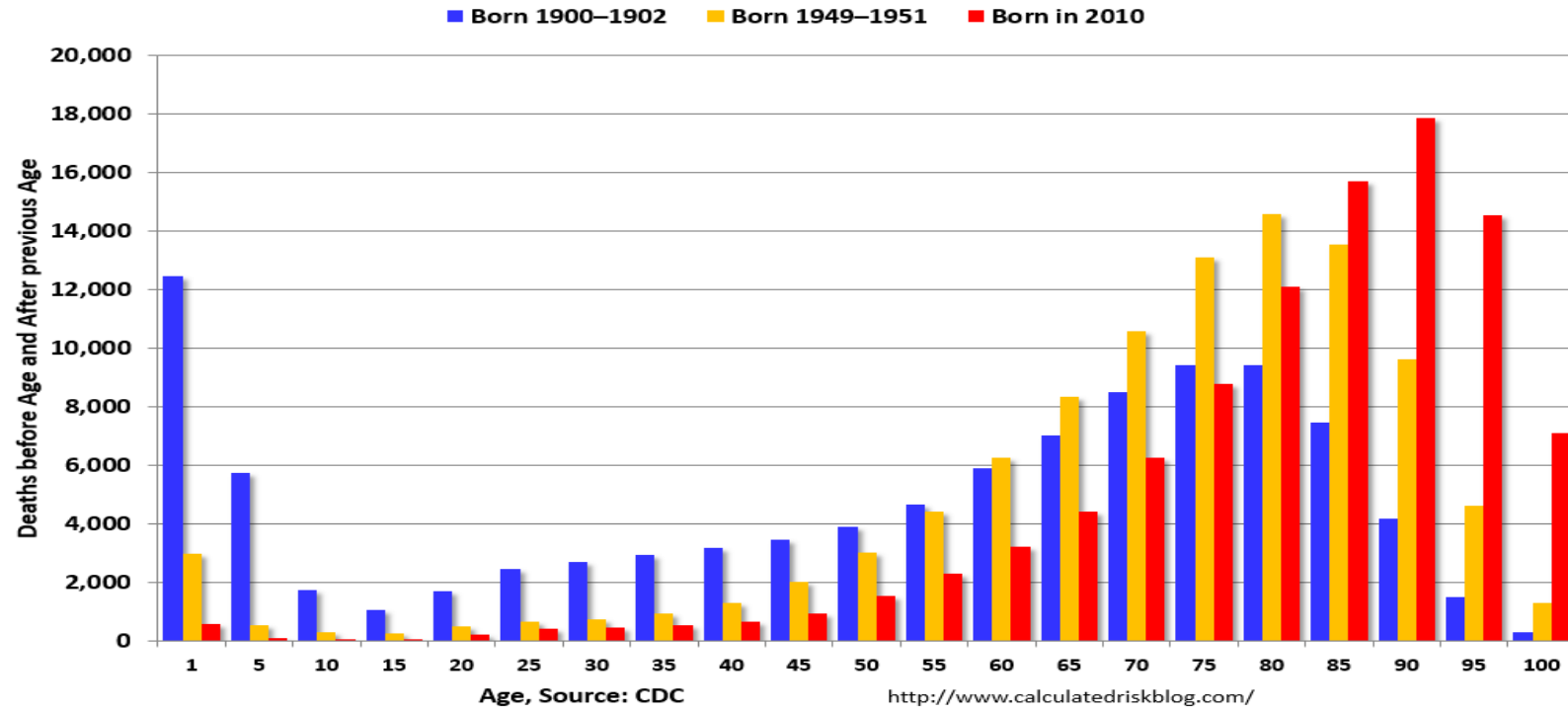
## IL MONDO INVECCHIA (MENO MALE..)

- Più over 65 oggi che nella storia della umanità cumulata (1 mld)
- Aspettativa di vita: cresciuta negli ultimi 60 anni il doppio che nei 2000 precedenti :
  - - 1950: 42 anni
  - - 2016: 69 anni
- Nel 1960, in 70 paesi era < ai 50 anni. Oggi 1
- Pericolo sovrappopolazione ? Non più



# DEMOGRAPHIC CHANGE

Deaths at Certain Age Bracket out of 100,000 born alive



## Piramidi demografiche?

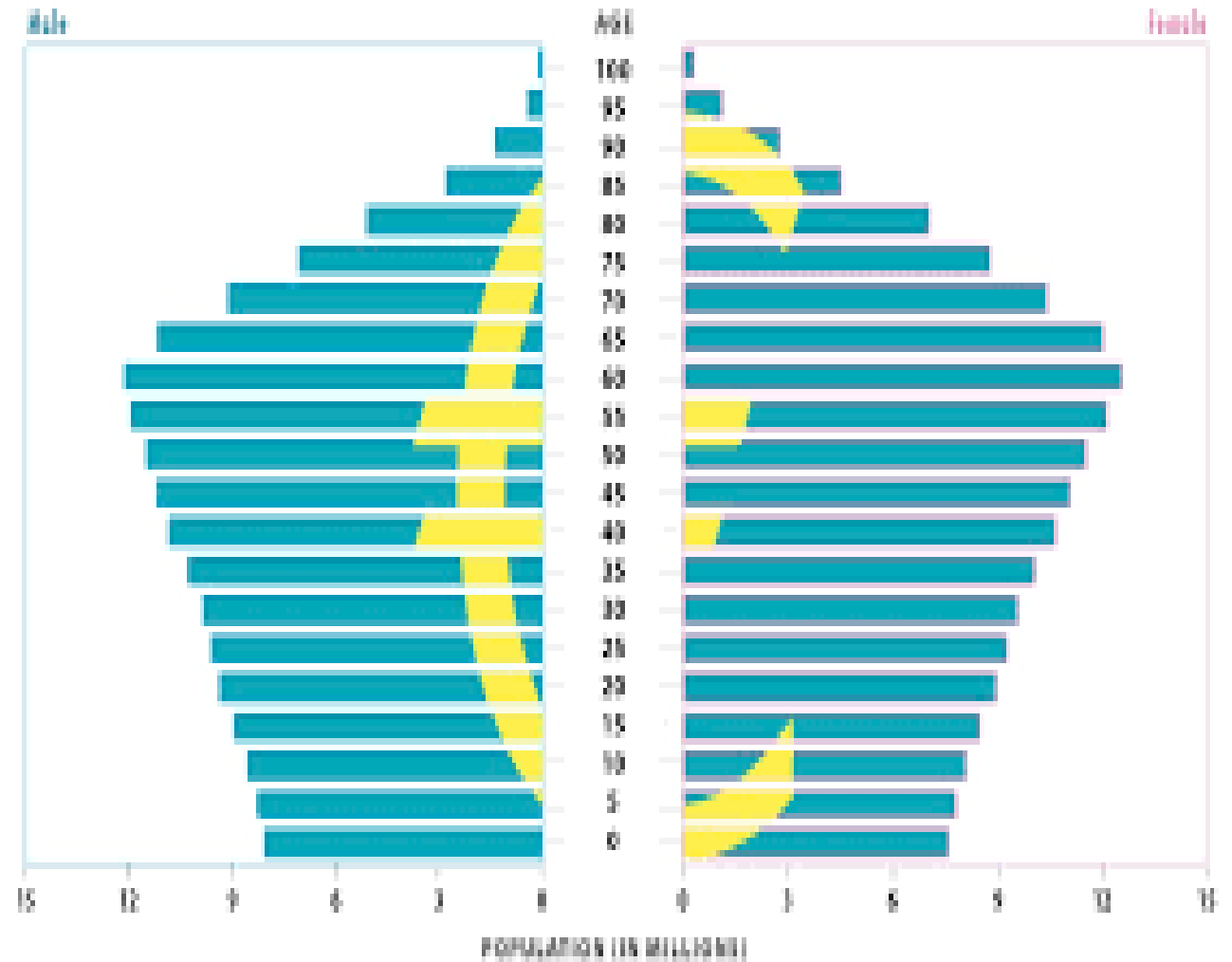
- | Asia    | Usa | Europa |
|---------|-----|--------|
| 1-2/1-4 | 1-1 | 2-1    |

- Su 100 nati nel 2017, solo 3 sono europei
- Aspettativa di vita + 2 mesi/anno, nascite in calo, immigrazione
- Popolazione mondiale cresce, quella europea cala

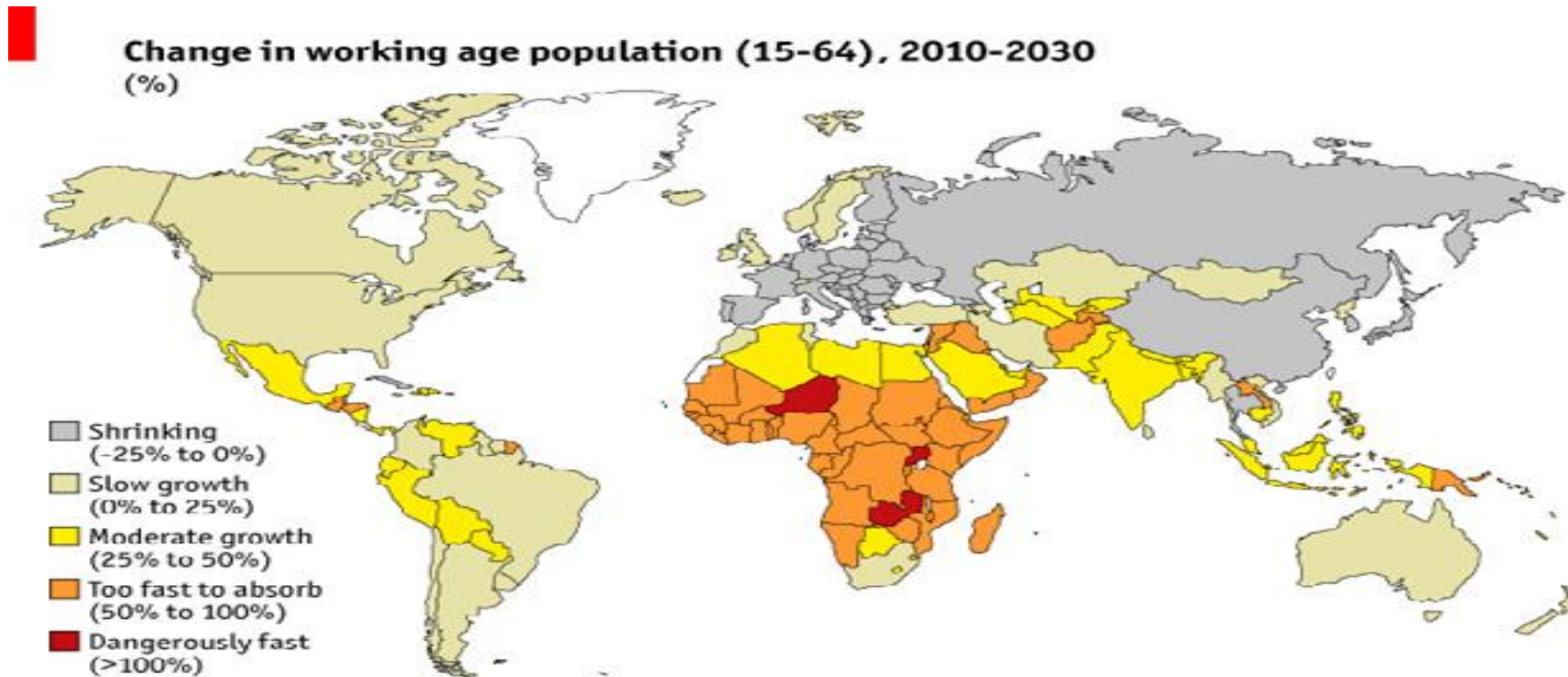
## Unione Europea

7% popolazione mondiale  
50% spesa sociale mondiale  
2030: 10 milioni posti lavoro  
Vacanti in D, 7 in UK

EUROZONE DEMOGRAPHICS: 2030

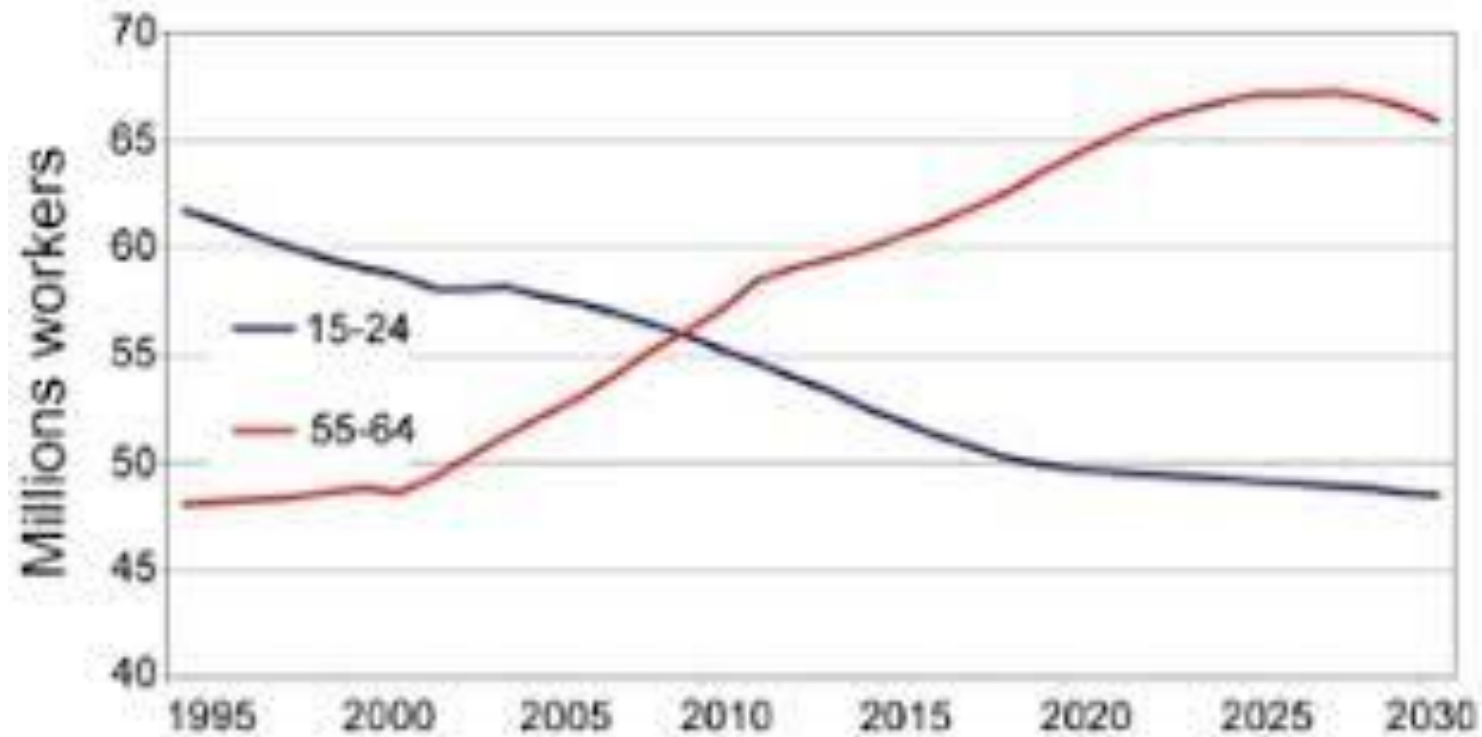


# Lavoratori?



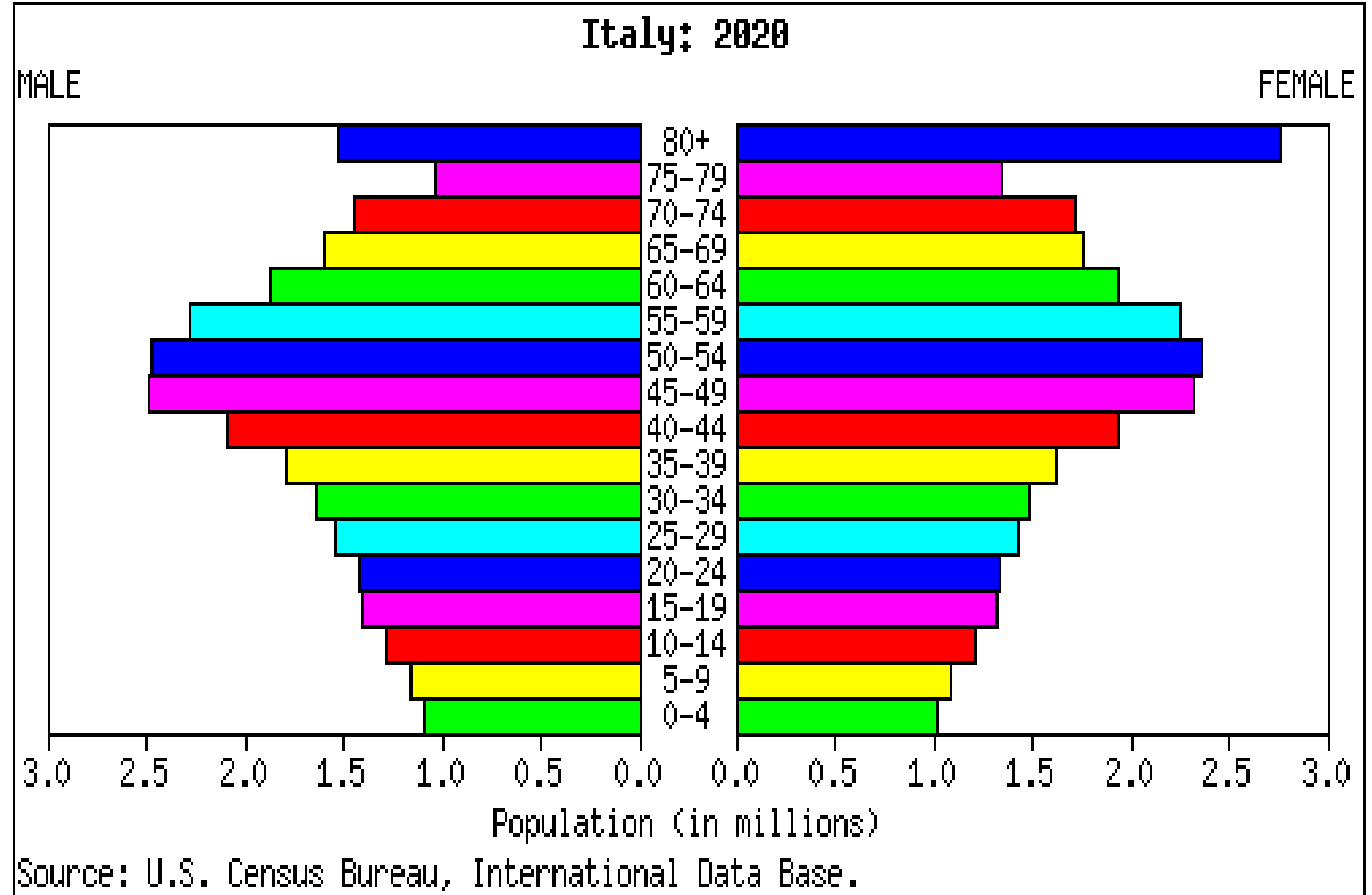
Source: World Population Prospects: The 2012 Revision, Medium Variant.

# Too old to live, too young to die..





# Italia? Maglia grigia



# La popolazione lavorativa più vecchia del mondo

Occupati: 23 M; Pensioni 23 M, Pensionati 16 M.

Ogni nato nel 2016 a 30 anni dovrà “mantenere”  
2,5 ottantenni

Età media: 46 anni; nel 1960 era 28

	Total		
	15-39	40-64	65 and over
<b>EU-28</b>	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.

## C'è da preoccuparsi? Nooo... però...

- **Ce tocca stare belli attivi il più a lungo possibile**
- **Il futuro è dei giovani, ma il presente è dei senior**
- **Bisogna prendersi cura di se stessi, nessun altro lo farà**
- **Attivi al lavoro, e anche fuori**
- **Si può fare ?**



## Più vecchi, o più giovani?

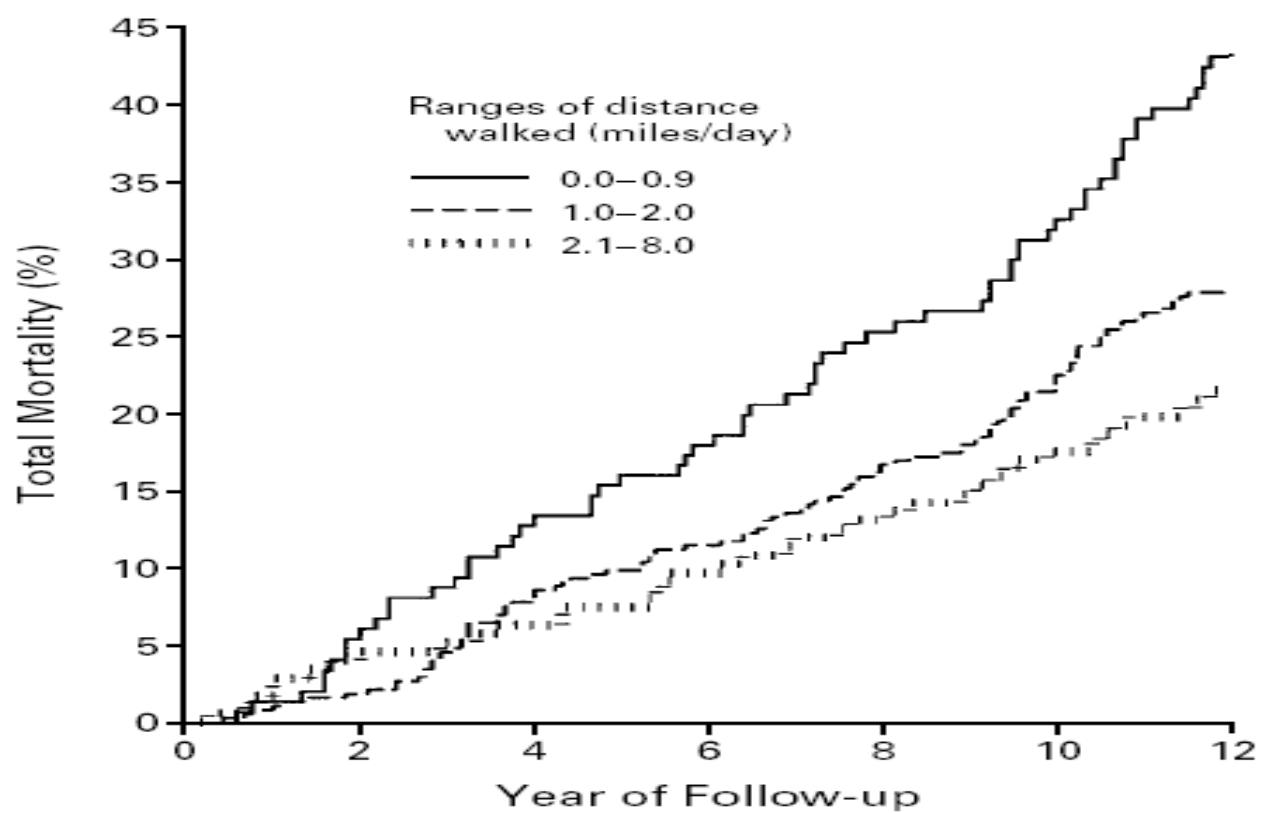
**La salute psicofisica degli over 50 è enormemente migliorata: siamo 10 anni più giovani di 30 anni fa**





GENOTIPO  
20-40%

STILE DI VITA  
60-80%



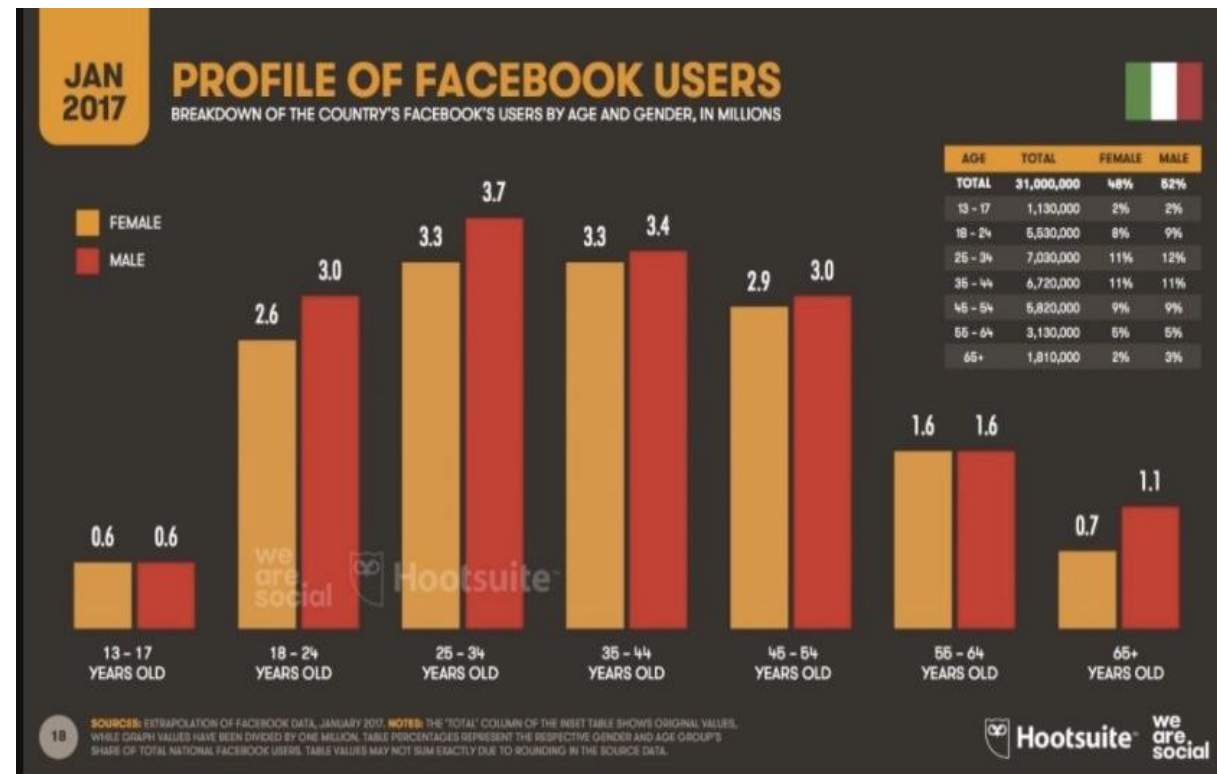
INVECCHIAMENTO

INQUINANTI  
AMBIENTALI

# Invecchiare è una scelta, non un destino



# Neuroscienze e nuove tecnologie



## Solidi vs. liquidi

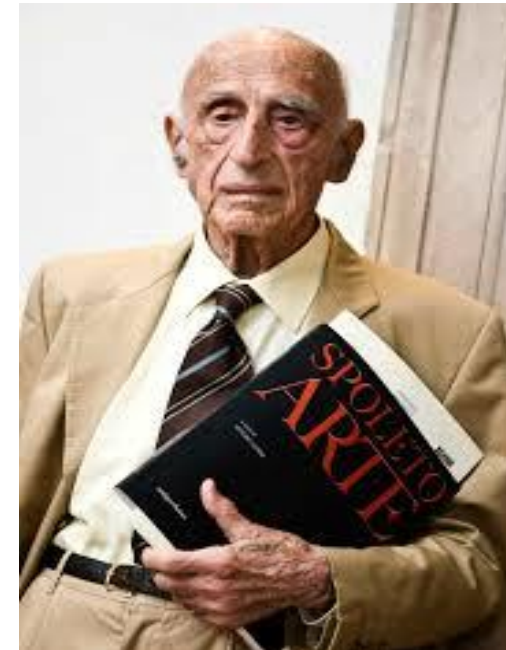
- Si crepano i pilastri su cui si costruisce una visione del mondo, si vive un' epoca di dissacrazione:
  - Chiese
  - Partiti
  - Giornali
  - Intellettuali
  - Imprenditori, “notabili”, “maestri” ...
  
- Gli over 50 hanno ancora il ricordo di istituzioni, ideali, tradizioni, valori condivisi: la frammentazione si alterna sempre ad un ritorno all' ordine



# Morale della favola

Società  
Economia  
Lavoro

**«L'età non dipende dal numero dei  
compleanni, ma da cosa fai tra  
un compleanno e l'altro»**



## Social responsibility, social report etc.

Come nel caso del gender, preparatevi a dimostrare che non discriminate i senior, e ad avere i vostri kpi's:

- Assunzioni di over 50
- Ore di formazione x i senior
- Promozioni, reward e retraining
- Uscite forzate
- Diversity: l'età è un' opinione ? Vietato conoscerla, in futuro (es. Usa) ?

*Ma le aziende, che fanno ?*

## Come le aziende si vedono...



... e come sono in realtà



# Una generazione non gestita

- Prepensionamenti e non ricollocazione come scelta di risposta alla turbolenza del mercato: nessuna abitudine a gestire gli «over 55»
- Discriminata nelle policy di assunzione, promozione, reward
- Però saldamente incollata alla sedia
- Paradosso dei “nuovi occupati ultra 50enni”.
- Cultura del posto fisso, è l’azienda che deve pensare al mio futuro
- Tutto bene, finchè un giorno...

# UE AGREEMENT FRAMEWORK ON ACTIVE AGEING

- Measures & actions:
  - Strategic assessment of the workforce demography
  - Health and safety on the workplace
  - Skill & competence management
  - Work organization for healthy & productive working lives
  - Inter-generational approach

Implementation within 3 years in all EU countries – Signed by Trade Unions & Employers Associations in 2017

Accordi sindacali già siglati in ambito gas, elettricità, costruzioni, banche etc.

## Quali i problemi concreti ?

- Sicurezza e salute sono a rischio ?
- Chi ha 50 anni starà in azienda altri 15, come tenerlo vivo ?
- Cosa succede ai costi, procapite e totali (assenteismo, welfare...) ?
- Si riusciranno ad assimilare le nuove tecnologie ? Crescerà la resistenza al cambiamento ? e la flessibilità ?
- Quanti ne devo riconvertire ?
- Energia, produttività sul lavoro caleranno ? Le inidoneità ?
- Demografia interna e del mio mercato saranno simili ?
- Come trasmettere ai giovani le competenze dei senior ?
- Quattro generazioni in uno stesso ufficio ?
- Mercato del lavoro qualificato che diventa «hot», junior introvabili ?

## Il pericolo maggiore

- il sintomo più chiaro dell' invecchiamento (causa o effetto ?) è:

### ***IL FATALISMO***

- La sensazione che le cose non possono cambiare, o che noi non abbiamo la forza per farlo, e che è quindi inutile darsi da fare e accettare delle sfide.
- Forse il pericolo maggiore per le aziende





## Che fare? Messaggio fondamentale..

I senior sono anche una opportunità

- Più competenti ed emotivamente stabili
- Più fedeli all'azienda
- Conosciuti, nei pregi e nei difetti
- Ed essere maturi non è certo un difetto
- Non rottamare, ma valorizzare.



# Approccio Risk Management

- Dopo l'assessment preliminare, bisogna «misurare per mitigare»: identificare i rischi, e programmare tre stadi di intervento:
- **Prevenire** l'invecchiamento: far sì che l'età "percepita" sia inferiore a quella anagrafica
- **Gestire** al meglio il personale senior: competenze, motivazione, performance, processi gestionali, interventi organizzativi
- **Programmare la transizione**: nuovi approcci, trasparenti, corretti e cost effective, per gestire il turn over in uscita

## Come prevenire?

- Informare e sensibilizzare, a partire dai vertici:
  - messaggio chiave: «IL PROBLEMA ESISTE, ED E'UN PROBLEMA TUO»
- Workshops e focus per ascoltare: ognuno invecchia a modo suo
- Formare:
  - messaggio chiave: «LA TUA AZIENDA TI SUPPORTA, LAVORIAMO ASSIEME», bisogna dimostrare che c'è un investimento
  - Non solo gli attuali senior, soprattutto i futuri

## Esempio vincente: gli «Active Ageing days»

- Mezza giornata dedicata a capire e sperimentare:
  - la dimensione del problema, facendola propria
  - Cosa succede al nostro corpo e alla nostra mente dopo i 50 anni
  - l'importanza degli aspetti posturali, con esercizi pratici
  - La necessità di una alimentazione «age friendly»
  - Come tenere vive le facoltà cognitive
  - Come affrontare il cambiamento e le sfide sul lavoro

Punto di partenza per iniziare un percorso

## Prevenire: piano d'azione

- Costruire un proprio «company fitness index»
- Darsi obiettivi pluriennali limitati ma coerenti e strutturati (con ASL etc):
  - Ergonomia, postura
  - Fumo, stili di vita, fitness
  - Mensa aziendale, formazione nutrizionale
  - Campagne di prevenzione
  - Stress (mindfulness?)
  - Neuroscienze

## Gestire: partire dal business

- Quali sfide la mia azienda dovrà affrontare nel prossimo futuro ?
- Se potessi azzerare e ricreare da zero il mio organico, in funzione di come la mia azienda dovrà essere tra 3-5 anni, in termini qualitativi e quantitativi, come lo vorrei ?
- E se non faccio nulla se non il «business as usual», proiettando in avanti di 3-5 anni, che organico avrò ?
- Quali gap principali trovo tra i due scenari, in termini di numeri, competenze, attitudini ?

# Gestire: l'organizzazione

- L'attuale organigramma/microstruttura è adeguato a garantire l'uso ottimale delle risorse ?  
Definire caselle ad hoc per i senior ?
- Saranno sempre più flessibili, costruiti sulle persone, entro vincoli di coerenza di business
- Insourcing e outsourcing come opportunità per assorbire o cedere personale, mantenere competenze, recuperare flessibilità
- Organizzazione del lavoro: esistono soluzioni win-win sul fronte smart working, orari, mansioni ?





# Gestire la motivazione

- In un contesto in cui si richiede miglioramento continuo, si è sempre sotto stress e ci sono meno certezze, come tenere pimpante chi
  - ha sempre meno opportunità di carriera
  - è meno oggetto di iniziative di formazione
  - sta mettendo su pancia
  - è sempre meno possibile premiare economicamente
  - rischia di fare lo stesso lavoro per un numero elevato di anni ?

In cosa sarà diverso gestire collaboratori più senior ?

## Sono i giovani, i «diversi»

- **25-40/45: generazione xfactor.**

*“Guardami ti prego guardami, ti dimostro quello che so fare, dammi attenzione e opportunità e farò di tutto per te.”*

- **45-55/58: generazione “che palle”.** *“Cos’hai da guardare ? Dammi una ragione per fare ciò che vuoi tu e non ciò che fa comodo a me.”*
- **58-up: generazione “fenice”.** *«Che ne sarà di me ?» Preparare per tempo una nuova vita, separarsi nei tempi e modi giusti*



## Cosa dicono Maslow, Sloan etc.?

- **Cambiano le priorità della vita tra i 40 e i 45 anni**
- **Sul lavoro dopo i 50 contano soprattutto due fattori:**
  - *Riconoscimento, considerazione*
  - *Rapporto con il capo*
  - *Autonomia*
- **Si vive con più disagio il cambiamento, si apprende in modo più lento e diverso**
- **Un vero declino psicofisico (dopo il “salto” dei 40) avviene spesso solo dopo i 60, in futuro anche oltre**

## Ma cos'è la motivazione?

- Ciò che ci fa muovere verso una direzione
- Due fattori dunque per ottimizzarla:
  - Energia
  - Orientamento
  - Formula: “E x O2”(una buona gestione stimola l’energia)
  - Formula performance: aggiungete le competenze, C x E x O2
- Che fare per i senior ?

# Energia e orientamento

- Dare obiettivi ambiziosi e responsabilizzare, sfidarli
- Rompere un poco ogni giorno la routine, allenare al cambiamento
- Dare autonomia
- Dare riconoscimento e status, mescolare con i giovani
- Mettere challenge e gioco, tensione e allegria
- Non consentire di sedersi
- Salute e fitness
- Gatto domestico e gatto selvatico
- Non tutti ci staranno, buono a sapersi...

# Gatto domestico, gatto selvatico

- Dipendenza, il nemico
- Perché avvocati, medici etc a 70 anni sono ancora al top ?
  - Vivono di reputazione
  - Devono aggiornare le competenze
  - Lavorano per scelta, fanno quello che sembra loro giusto
  - Sono loro i responsabili del loro futuro

## Ripensare i sistemi HR

- Formazione: i senior imparano in modo diverso; dosi shock di innovazione per allinearli davvero
- Career/succession planning: orientarlo al redeployment orizzontale, rilanciare la palla al senior sulla costruzione del suo futuro
- Performance review: autonomia sugli obiettivi, coaching sui comportamenti, no ratings, disgiungere la tempistica (feedback costanti, assessment formale ogni 2-3 anni);
- Compensation: ampliare il basket, meno \$\$\$ più premi collegati a obiettivi personali, learning e lifestyle; imparare dalle vendite
- Selezione: abbandonare stereotipi, “quote” informali dedicate
- Potenziale: per capire gli in e out (46% aspetta solo la pensione)

## In pratica, che cosa?

- **Modificare il mix delle età**, favorendo l'uscita dei senior più deboli professionalmente, inserendo risorse giovani e/o con le competenze necessarie, e **ricercando una riduzione in termini di costi e di FTE più che headcount**; definire **nuovi parametri di efficienza della manodopera**;
- **Ripensare l'organizzazione del lavoro**, sia in termini di outsourcing e **insourcing** (per saturare i senior con limitazioni), che di **part-time verticale**, banca delle ore pluriennale etc., per chi fatica;
- **Flessibilità interna e polivalenza** come “must” per ottenere garanzie di longevità occupazionale, anche di sito (usare integrativo aziendale);
- **Promuovere la “fitness” psicofisica** dei lavoratori, e creare una cultura della salute e della prevenzione;
- Definire **nuovi sistemi di trasmissione delle competenze** “artigianali” di fabbrica, con video etc;
- Creare un **ambiente più “challenging”**, lavorando su tutti i livelli su cultura e stimoli per rinforzare **l'orgoglio di appartenenza, il rapporto con il mercato, la competizione anche interna** agli stabilimenti, la voglia di ottenere dei successi personali e aziendali;



## In pratica, che cosa?

- Interventi ergonomici sulle linee per rendere il **ciclo produttivo più “soft”** (es. sollevatrici, ridurre km percorsi grazie a telecamere);
- Interventi per stimolare l’innovazione e propensione al cambiamento («shake the tree»)
- **Rivedere il sistema premiante;**
- **Il rididisegno completo del ciclo produttivo** che consenta di approfittare della uscita massiccia di personale che si realizzerà tra 10 anni, per realizzare linee pensate per lavorare con metà dell’organico attuale.
- Preparare in modo accurato il terreno, con un **piano di comunicazione** che parta dal concetto di un “coinvestimento” aziendale e dei dipendenti;
- Impostare il rapporto con il sindacato per non farsi prendere sulla difensiva (2020: applicazione del «Framework agreement» UE).
- Valorizzare al massimo le iniziative sul «social report» in termini di CRS

## La transizione

- Le uscite dei senior saranno sempre più negoziate individualmente, il terreno va preparato
- Il 46% dei lavoratori vorrebbe pensionarsi prima possibile
- L' "after life" lavorativa è un mondo nuovo in parte inesplorato, pieno di opportunità e insidie
- Altri modi di lavorare, volontariato, passioni, «non solo nonni»
- E' un mondo da esplorare assieme, azienda e dipendenti, per costruire percorsi di uscita condivisi
- Non sono sempre i \$\$\$ il tema vero

# Ricapitolando...

Informazione/sensibilizzazione

Verifica quadro strategico

Assessment situazione critiche e identificazione priorità

Costruzione piano pluriennale con obiettivi

Coinvolgimento (sindacato, ASL, specialisti..)

Avvio azioni specifiche

## Il caso BMW

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

### Ecco la fabbrica per operai anziani

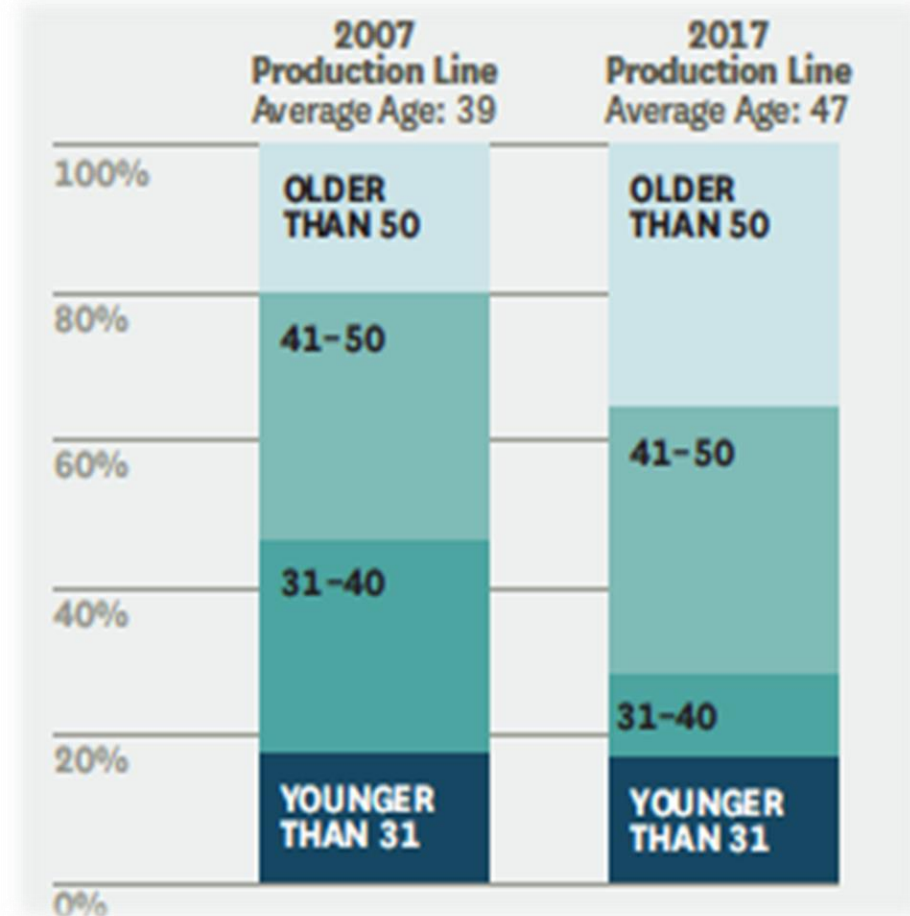


#### La rivoluzione della Bmw:

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

## Il caso BMW

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



## Il caso BMW: capisaldi

- 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

## Il caso BMW

### 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

### 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

### 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

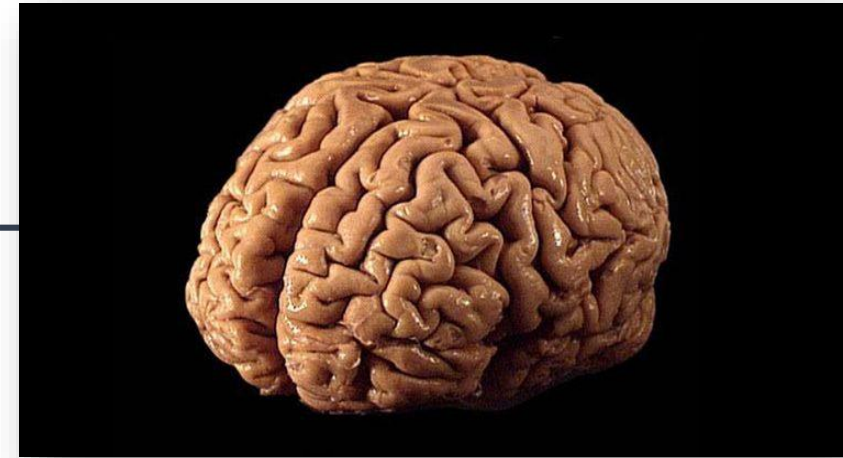
Total cost of cranes shared with university to support a master's thesis



## Il caso BMW: risultati

- Produttività: + 7% annuo (primi 3 anni)
  - da 440 a 530 unità al 2010
- Assenze per malattia o infortunio
  - da 5% a 2% al 2009
- Estensione del programma a Lipsia e Steyr, poi a tutti gli stabilimenti in Germania e USA





## Neuroscienze: perché?

- Tutto ciò che pensiamo e facciamo (o non facciamo) è la conseguenza di processi biochimici o elettrici del nostro cervello.
- Noi pensiamo di essere i piloti coscienti del nostro agire, ma per il 99% siamo un pilota automatico che si autogoverna.
- **Il problema** è che il GPS che ci guida è un sistema sofisticatissimo, ma non sempre aggiornato: si evolve nei secoli, mentre l'ambiente evolve oggi negli anni.
- **La opportunità** è che le neuroscienze oggi ci permettono di capire molto di più su come questo GPS funziona, e di correggerne gli errori.
- Siamo animali razionali, ma tuttora più animali che razionali
- Si tratta in sostanza di riprendere il pieno controllo consapevole del nostro agire.



## Neuroscienze e fitness cognitiva

- Con l'80 % di posizioni non manuali, l'invecchiamento cognitivo incide sul business più di quello fisico
- Chiaro legame tra esercizio facoltà cognitive, aspettativa di vita, insorgenza di malattie neurovegetative
- Salute sul lavoro vorrà sempre più dire salute mentale: gestione dello stress e long life learning
- Il cervello va nutrito anche fisicamente: consuma fino a metà degli zuccheri totali assorbiti (140 gr. glucosio al giorno)
- Corpo e cervello, ovviamente, sono tutt'uno: i fastidi dell'uno diventano i problemi dell'altro

## Neuroscienze applicate: alcuni casi

- L'inclusione e l'esclusione, il «fare gruppo»
- Il cambiamento e la positività
- La performance e l'energia
- Il reward, la motivazione e l'apprendimento
- La presa di decisione
- La comunicazione



# Applicazioni

...and falls a  
away for the father  
to **focus** on the  
his new play  
of farm  
... ..

