

Invecchiamento attivo: una questione di sostenibilità

di Francesca Sperotti
ADAPT Research Fellow

UN EQUILIBRIO COMPROMESSO. Sviluppo e condizionamenti demografici

Milano, 30 novembre 2016

L'invecchiamento della popolazione “un trionfo e una sfida” per la società (OMS 2002)

OMS 2009: “Salute, Partecipazione e Sicurezza delle persone anziane” sono i tre pilastri dell'Active Ageing

UE 2012: Anno europeo dell'invecchiamento attivo mira a promuovere la **qualità della vita** e il benessere della popolazione europea, soprattutto degli anziani, nonché lo spirito di solidarietà tra le generazioni



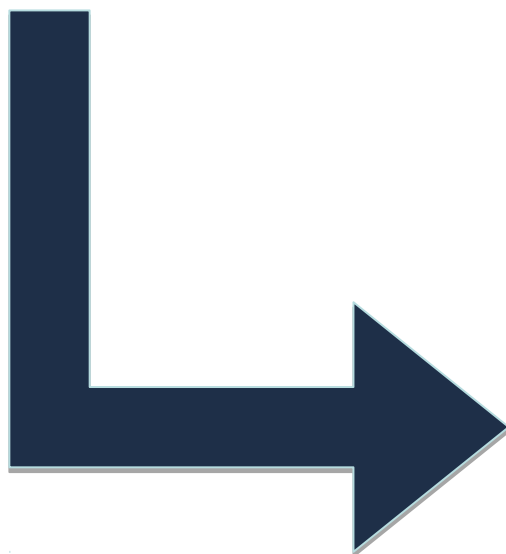
Europe 2020 Strategy

Come fare?

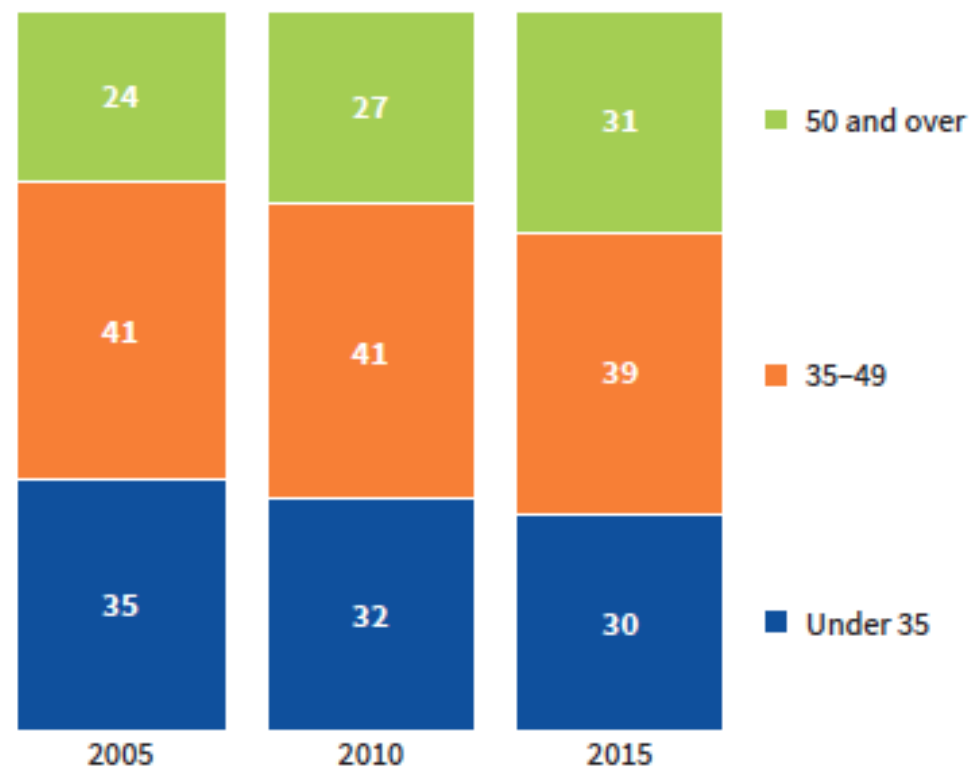
➤ **Europa 2020 (2010):** 75% entro il 2020 (20-64 anni di età)

Tasso di occupazione, 20-64 anni, 2013 (Eurostat 2014)

	2003	2013
EU28	67,0	68,3
Italia	60,3	59,8
Svezia	77,9	79,8
Grecia	63,6	53,2



Workforce age structure in the EU28 (Eurofound, 2016)






La qualità del lavoro è fondamentale per rendere il lavoro sostenibile e per mantenere a lungo le persone nel lavoro

All'indomani del lancio di Europe 2020 Strategy

1	Condizioni di lavoro
2	Salute fisica e psicologica
3	Dimensione cognitiva/espressiva del lavoro
4	Conciliazione vita-lavoro
5	Condizioni socio-economiche

Eurofound 2012: 5EWCS

Over 50 in EU28 (Eurofound, 2012)





1	Condizioni di lavoro	
	<ul style="list-style-type: none">• Il lavoro notturno e il lavoro su turni diminuisce con l'età	
	<ul style="list-style-type: none">• Poche differenze tra i vari gruppi d'età circa l'esposizione al rischio > older workers sono ancora esposti agli agenti fisici	
	<ul style="list-style-type: none">• La percentuale di persone che lavorano a ritmi elevati e con difficili deadline diminuisce con l'età	

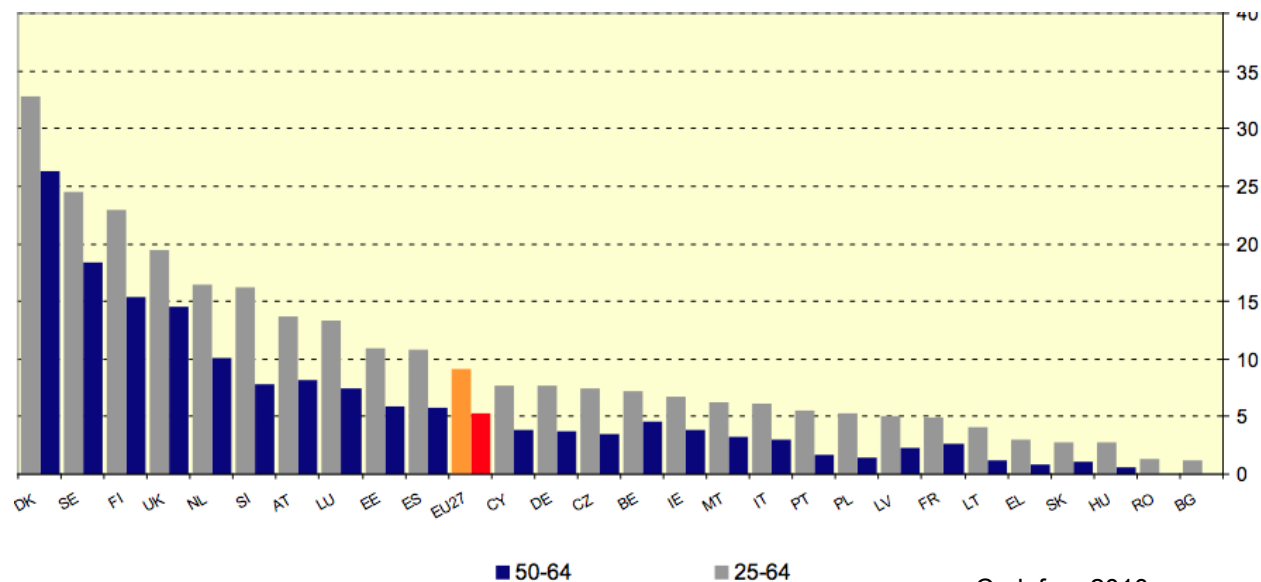
2 Salute

- Le cattive condizioni di salute sono una delle principali cause riportate nei casi di **pensionamento anticipato** – il 19.8% delle persone inattive tra i 55-64 anni dichiara che **malattie e disabilità** sono le principali ragioni per le quali non cercano una nuova occupazione
- Di quelli che lavorano over 50 >Un quarto ritengono che la propria condizione di salute è a rischio **a causa del proprio lavoro**.



	EU (%)	Tra le 3 prime posizioni (performing better)	Italia (%)
<i>Do you think your health or safety is at risk because of your work? - Yes</i>	25.9	1° Irlanda (15.7) 2° Olanda (16.4) 3° Danimarca (16.7)	21.8
<i>Are you exposed to vibrations from tools or machinery? (q23a) - At least a quarter of the time</i>	23.0	1° Danimarca (12.1) 2° Irlanda (14.5) 3° Regno Unito (15.5)	27.7
<i>Are you exposed to loud noise? - At least a quarter of the time</i>	27.9	1° Olanda (18.6) 2° Irlanda (21.7) 3° Regno Unito (22.2)	25.3
<i>Does your work involve tiring or painful positions? - (Almost) all of the time</i>	15.5	1° Danimarca (3.5) 2° Olanda (5.4) 3° Irlanda / Rep. Ceca (5.8)	20.8
<i>How many days were you absent from work for health reasons in the past year? - None</i>	59.0	1° Grecia (73.8) 2° Bulgaria (73.0) 3° Portogallo (72.0)	62.1
<i>Over the past 12 months did you work when you were sick? - Yes</i>	37.6	1° Portogallo (19.1) 2° Italia (22.5) 3° Polonia (25.2)	22.5



Over 50 in EU28 (Eurofound, 2012)

3	Dimensione cognitiva/espressiva del lavoro	
	<ul style="list-style-type: none"> Possibilità di apprendimento e formazione: trend in declino 	
	<ul style="list-style-type: none"> Potere decisionale e la possibilità di attuare le proprie idee: diventare anziano ha un effetto positivo 	
	<ul style="list-style-type: none"> Sostegno dai colleghi e managers: trend in declino 	
	<ul style="list-style-type: none"> Prospettive di carriera: diminuiscono con l'età 	



Over 50 in EU28 (Eurofound, 2012)

4	Conciliazione vita-lavoro	
	<ul style="list-style-type: none"> • 17.6% dei lavoratori over 50 dichiara che il proprio orario di lavoro non facilita la conciliazione vita-lavoro 	
	<ul style="list-style-type: none"> • La possibilità di prendersi ore libere per i propri impegni aumenta con l'aumentare dell'età 	

5	Condizioni socio-economiche	
	<ul style="list-style-type: none"> • Contratti a tempo determinato sono meno frequenti 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Aumenta la percentuale di coloro che lavorano part-time 	



Over 50	EU (%)	Tra le 3 prime posizioni (performing better)	Italia (%)
<i>Do you think you will be able to do your current job when you are 60 years old?</i>	71.4	1° Olanda (88.5) 2° Regno Unito (84.9) 3° Danimarca (83.6)	64.6

La qualità del lavoro è fondamentale per rendere il lavoro sostenibile e per mantenere a lungo le persone nel lavoro

Oggi: 5 anni dopo EU2020 - Eurofound 2016: 6EWCS

Physical environment

Posture-related (ergonomic)
Ambient (vibration, noise, temperature)
Biological and chemical

Social environment

Adverse social behaviour
Social support
Management quality

Work intensity

Quantitative demands
Pace determinants and interdependency
Emotional demands

Skills and discretion

Cognitive dimension
Decision latitude
Organisational participation
Training

Working time quality

Duration
Atypical working time
Working time arrangements
Flexibility

Prospects

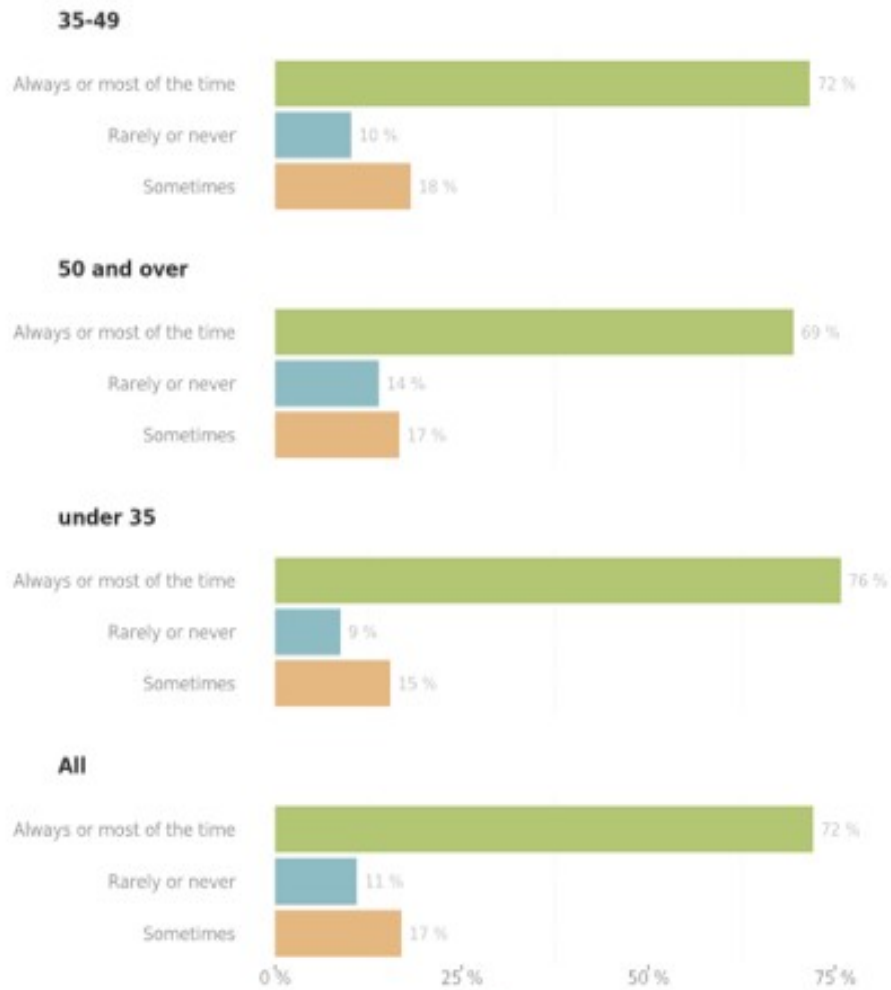
Employment status
Career prospects
Job security
Downsizing

Earnings

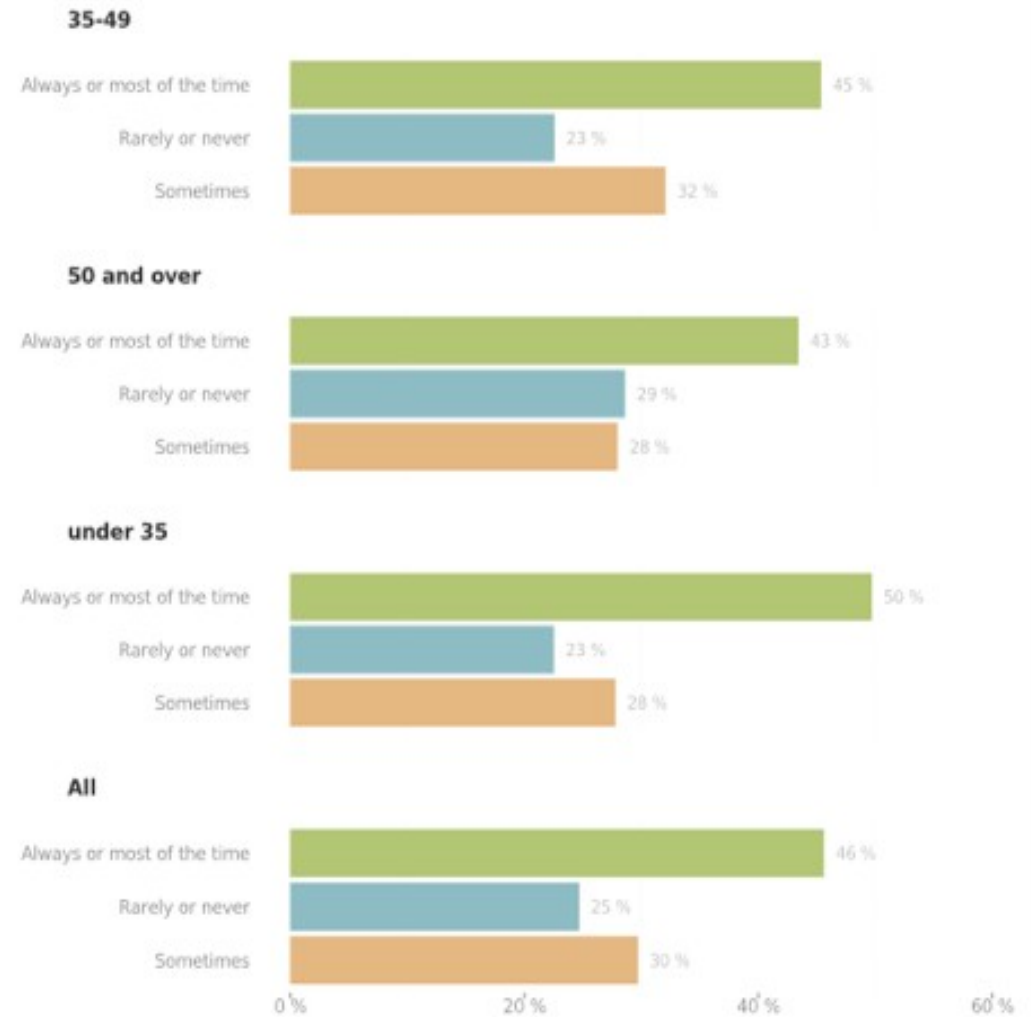
		Index 2005	Index 2015		Over 50	
1	Physical environment	82	83		Rispetto al passato sono meno esposti ai rischi legati alla postura e quelli connessi agli agenti fisici e chimici così come ai rischi dell'ambiente	 *
2	Work Intensity	43	42 (33)		Rispetto al passato riportano una minore intensità nel lavoro a fronte di valori più alti riscontrabili nei più giovani e nel gruppo di mezzo	 *
3	Working time quality	82	84		Hanno un indice di qualità dell'orario di lavoro più alto (di 3 punti percentuali) rispetto al gruppo 35-49 anni	
4	Social Environment	-	77		Scarso supporto da colleghi e superiori	
5	Skills and discretion	62	66		<ul style="list-style-type: none"> - No apprendimento di cose nuove - No formazione pagata 	

Q: Ricevi supporto e sostegno dai tuoi colleghi?

EU28

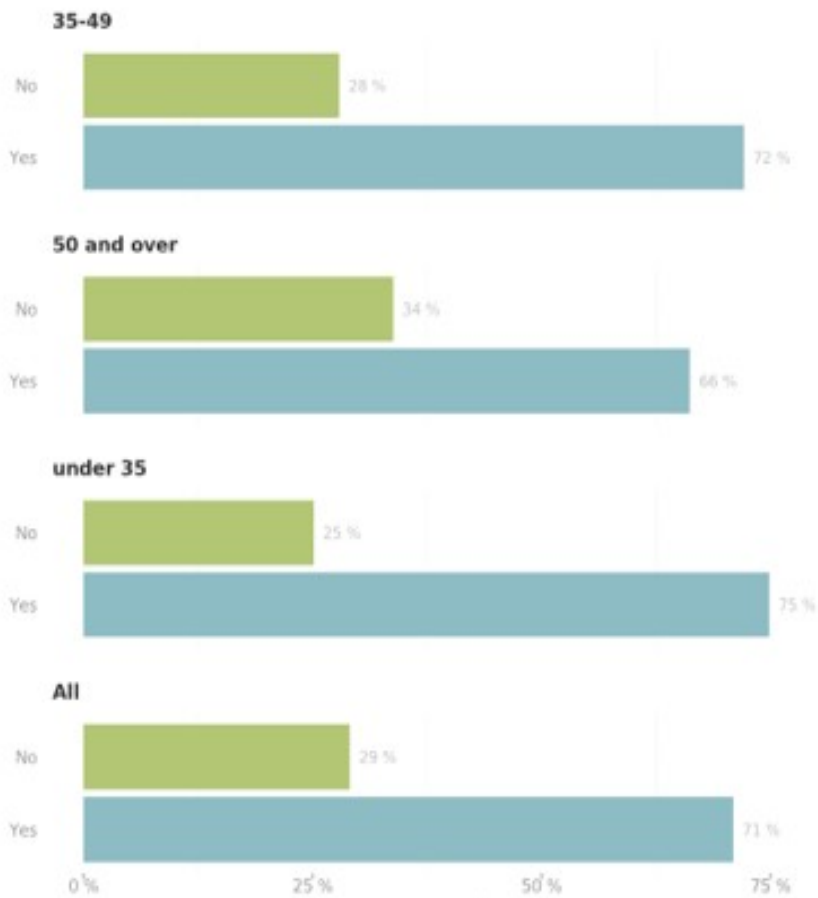


Italia

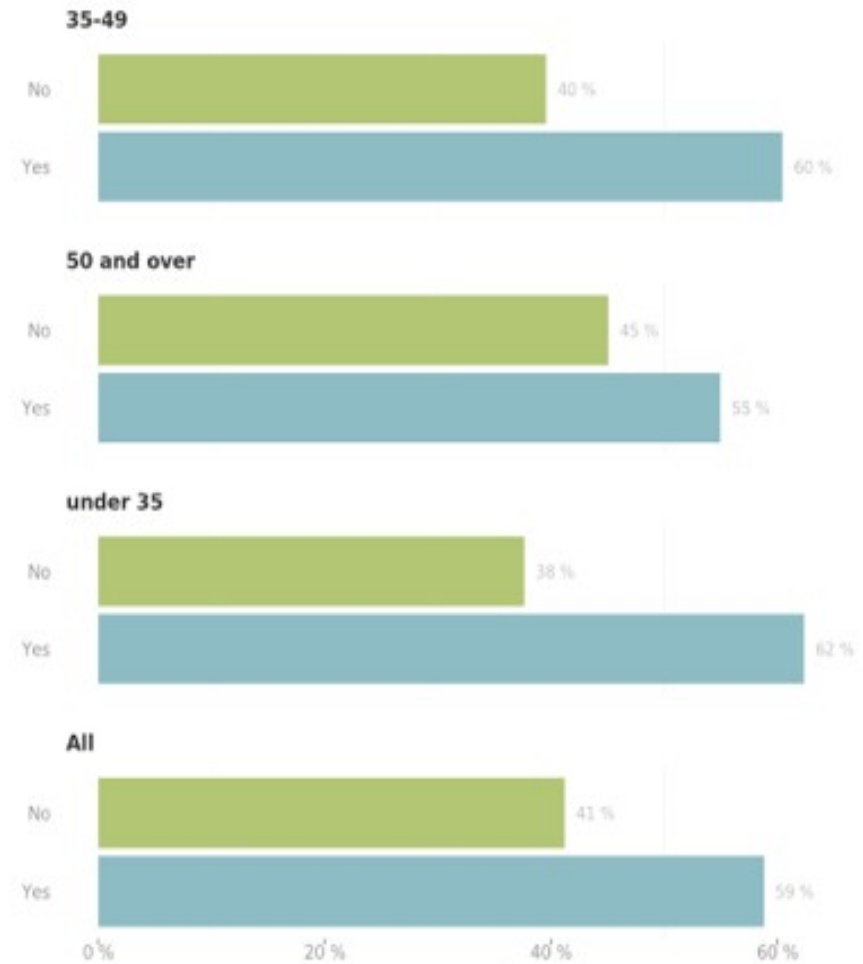


Q: Il tuo lavoro prevede l'apprendimento di cose nuove?

EU28



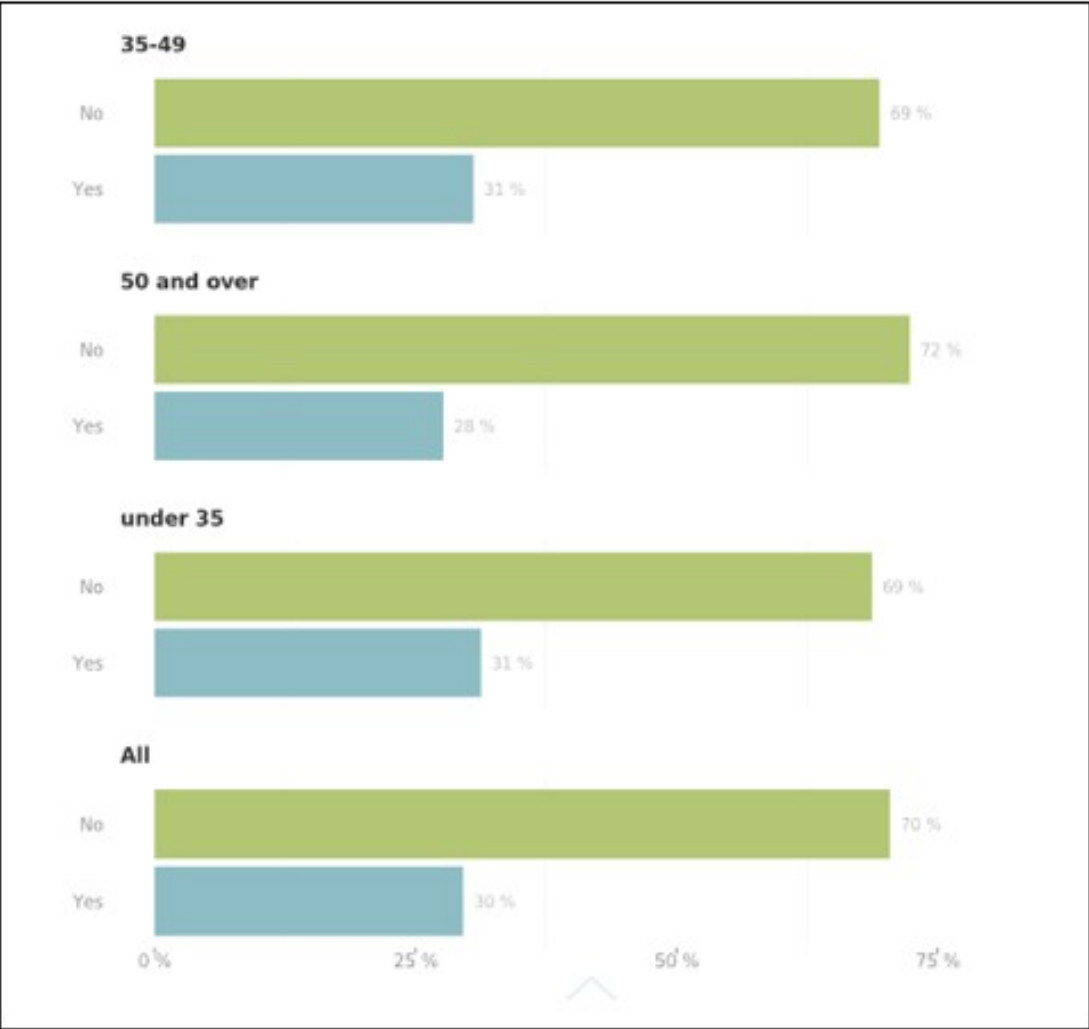
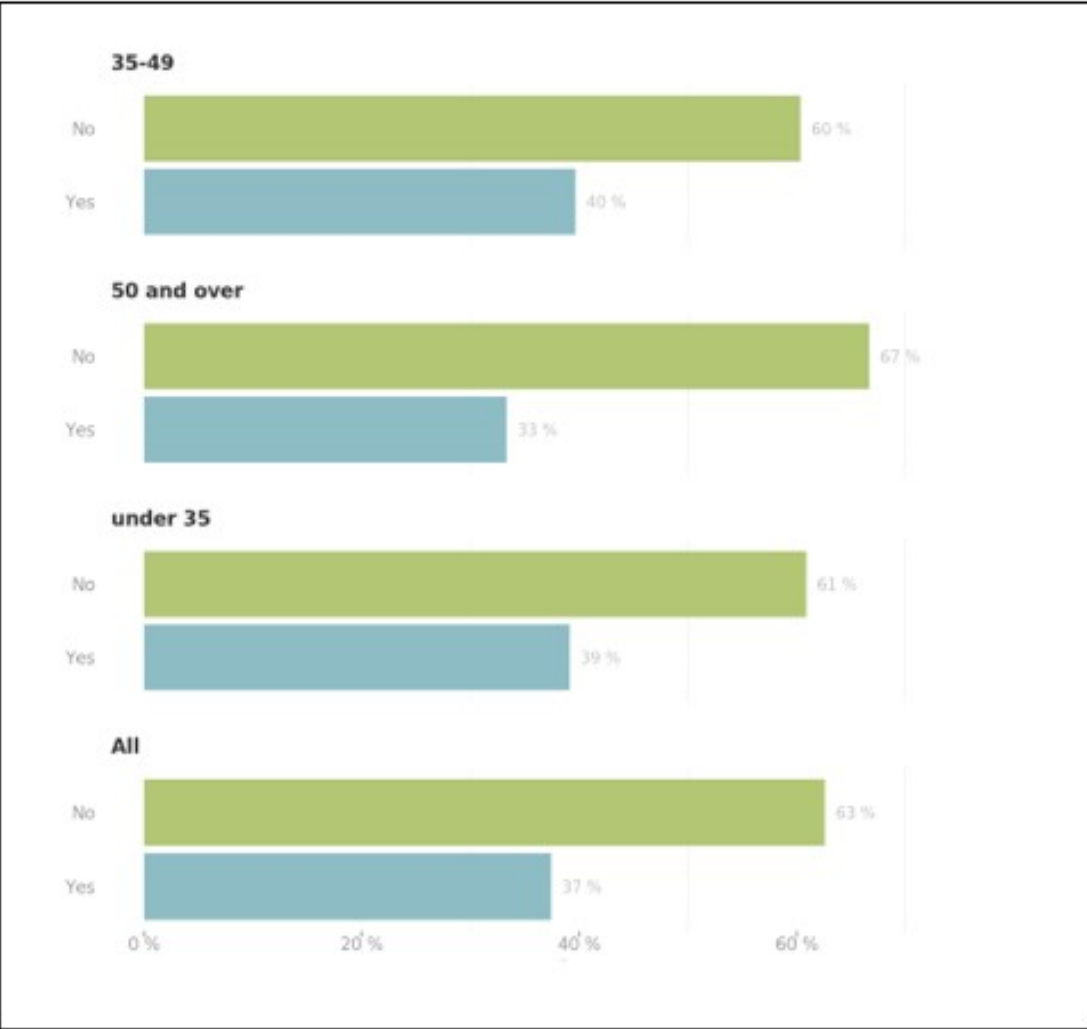
Italia



Q: Negli ultimi 12 mesi hai ricevuto percorso di formazione pagata dal tuo datore di lavoro?

EU28

Italia



“Sostenibilità al lavoro degli over 55 in produzione”

Ricerca condotta da ADAPT, AIDP, Synthetron e Università
Cattolica di Milano
(2015-2016)

**I Fase:
ricerca con questionario**

La ricerca con questionario

- Il campione dell'indagine
- Il questionario e l'operazionalizzazione del concetto di sostenibilità del lavoro
- Dimensioni descrittive
 - Questionari compilati integralmente: 43
 - Questionari parzialmente compilati: 62
 - Totale: **105**
 - Direttore delle risorse umane: **72%**
 - CCNL applicato = **Metalmecchanico 41%, Chimico 11%**
 - Multinazionale italiana 37%, multinazionale straniera 35%
 - Fino a 250 dipendenti 37%, da 251 a 500 dipendenti 24%; più di 2500 dipendenti 26%
 - Fatturato: fino a 75 milioni 36%, più di 1.000 milioni 23%
 - Settore: attività manifatturiere 65%

A. Pensando all'insieme dei suoi dipendenti, quanto, a Suo avviso, il lavoro nella Sua azienda è sostenibile?

	Lavoratori addetti alla produzione (operai, tecnici e affini)	Lavoratori addetti ai servizi alla produzione (manutenzione, qualità, sicurezza)	Impiegati (staff, ricerca e sviluppo, commerciale)
Per niente	6	3	2
Poco	22	21	3
Abbastanza	41	25	14
Molto	25	44	48
Moltissimo	5	6	33
Totale	100	100	100
<i>Per niente/Poco</i>	28	24	5
<i>Media punteggio</i>	3,00	3,30	4,08

A. Focalizzando ora l'attenzione sui dipendenti addetti alla produzione e ai servizi alla produzione, quanto gli aspetti di seguito indicati migliorano il benessere al lavoro di un lavoratore over 55 nella Sua azienda?

	Molto/Moltissimo	Media
Possibilità di conciliare esigenze di cura e di lavoro	67	3,70
Condizioni di salute e sicurezza sul lavoro	74	4,07
Continuo sviluppo e aggiornamento delle competenze	59	3,54
Orari e turni di lavoro	65	3,78
Ergonomia	65	3,85
Livello salariale	24	2,93
Relazioni con i superiori	52	3,46
Relazioni con i colleghi	54	3,48
Varietà nelle funzioni dei compiti assegnati	35	3,19
Livello di autonomia nello svolgere le mansioni	46	3,35

A. Focalizzando ora l'attenzione sui dipendenti addetti alla produzione e ai servizi alla produzione, quanto gli aspetti di seguito indicati migliorano la produttività al lavoro di un lavoratore over 55 nella Sua azienda?

	Molto/Moltissimo	Media
Possibilità di conciliare esigenze di cura e di lavoro	68	3,81
Condizioni di salute e sicurezza sul lavoro	77	4,04
Continuo sviluppo e aggiornamento delle competenze	60	3,75
Orari e turni di lavoro	64	3,74
Motivazione	74	4,11
Ergonomia	62	3,83
Livello salariale	40	3,15
Relazioni con i superiori	66	3,70
Relazioni con i colleghi	60	3,68
Varietà nelle funzioni dei compiti assegnati	57	3,53
Livello di autonomia nello svolgere le mansioni	47	3,43

A. Le recenti riforme pensionistiche hanno imposto un prolungamento delle carriere di lavoro. Quali sono le variabili che rendono maggiormente difficile sostenere tale prolungamento per i dipendenti over 55 addetti alla produzione e ai servizi alla produzione della Sua azienda?

	Molto/Moltissimo	Media
Mansioni svolte	54	3,58
Carichi di lavoro	48	3,54
Rispetto delle scadenze	18	2,90
Livello di stress lavoro-correlato	36	3,12
Organizzazione del lavoro	24	3,08
Ergonomia	36	3,24
Rischi per la salute e la sicurezza sul lavoro	20	2,76
Innovazione organizzativa, di processo o di prodotto	52	3,44
Motivazione al lavoro	58	3,60
Aggiornamento delle competenze	52	3,50
Dinamiche relazionali con i colleghi	20	3,02
Dinamiche relazionali con i superiori	20	3,02

B. Over 55 e pratiche di age management

- Assunzioni a tempo indeterminato nella produzione e servizi alla produzione nell'ultimo anno: Sì **66%**, di cui **19% lavoratori con più di 55 anni**
- Pensando alle necessità di turn over relative ai lavoratori addetti alla produzione e ai servizi alla produzione nei prossimi cinque anni, problematiche di ricambio generazionale: **Sì 58%**
- In 23 aziende sono implementate misure di **accompagnamento alla transizione al pensionamento** quali:
 - Corsi di preparazione al pensionamento (3)
 - Sportelli informativi/Servizi di supporto per la gestione della dimensione contributiva ed economica (8)
 - Attività di valorizzazione degli ex-lavoratori, pensionati (11)
 - Part-time (1)
- Pensa che sarebbe necessario implementare azioni di age management: **44% da subito** + 31% tra qualche anno; 8% ritiene non sarebbe necessario
- Tra gli ostacoli più citati: **altre priorità più urgenti da affrontare, citato dal 46%**; **scarsa conoscenza dei temi legati alle differenze di età al lavoro 40%**

C. Il ruolo della contrattazione collettiva

- Quanto la contrattazione collettiva di **primo livello** contribuisce al miglioramento delle condizioni di lavoro dei lavoratori addetti alla produzione e servizi alla produzione over 55:
 - **Molto/Moltissimo 4%**,
 - **Abbastanza 27%**
 - Media: 2,04
- E quanto la **contrattazione collettiva di secondo livello** (accordi nell'81% dei casi) lo fa?:
 - **Molto/Moltissimo 5%, Abbastanza 41%**
 - Media: 2,21
- In 9 casi il contratto collettivo applicato prevede misure di pensionamento graduale, in 7 casi dei quali accompagnato da contestuali assunzioni
- Il tema della sostenibilità del lavoro non è per nulla trattato nei tavoli negoziali nel 23% dei casi, poco nel 38%, abbastanza nel 32%, molto nel 6%

Misure promosse dalla contrattazione di secondo livello

	Specifiche per lavoratori addetti alla produzione e servizi alla produzione over 55	Non specifiche
Servizi di mobilità e outplacement	5	5
Misure di conciliazione vita privata-lavoro	1	22
Flessibilità oraria	1	27
Permessi per cura/assistenza	2	23
Iniziative rivolte al mantenimento e alla tutela della salute	1	23
Assistenza sanitaria integrativa	2	24
Promozione di regimi alimentari salutarì	2	16
Promozione dell'attività fisica/fitness	1	11
Sistemi premianti e benefit legati all'anzianità	1	12
Corsi di aggiornamento professionale	1	27
Riqualificazione professionale per il miglioramento di competenze già possedute	2	24
Riqualificazione professionale per lo sviluppo e miglioramento di nuove competenze	2	20
Attività di tutoraggio da parte dei lavoratori senior nei contratti di apprendistato	4	12
Attività di mentoring/coaching aziendale intergenerazionale	3	12
Docenze tenute dai lavoratori over 55 nei corsi di formazione continua interni all'azienda	6	9

Prime conclusioni: Il lavoro degli addetti alla produzione e ai servizi alla produzione over 55 è...

- **Abbastanza sostenibile** (ma in più di un caso su quattro poco/per nulla), e comunque **meno in confronto al caso di altre categorie di lavoratori**
- **Condizioni di salute e sicurezza**, insieme ad ergonomia, contribuiscono al benessere più di altro
- Motivazione e condizioni di salute e sicurezza più di altro migliorano invece la produttività
- La sostenibilità del prolungamento delle carriere è messa in crisi più di ogni altro fattore dalla **motivazione al lavoro e dal tipo di mansioni svolte**
- L'esigenza di pratiche di **age management** è fortemente avvertita, come necessità già di **oggi** e non soltanto di domani
- **Altre priorità e scarse conoscenze ne limitano la diffusione**
- Numerose imprese offrono servizi di **accompagnamento al pensionamento**
- La contrattazione di primo livello contribuisce poco al miglioramento della sostenibilità del lavoro degli over 55 addetti alla produzione; **leggermente di più lo fanno gli accordi di secondo livello**
- Numerose misure per il miglioramento della sostenibilità del lavoro degli over 55 addetti alla produzione sono comunque presenti negli accordi di secondo livello

**II Fase:
focus group virtuali**

Contesto

e

obiettivi

Contesto

20 tra **Direttori del Personale**, altri ruoli aziendali (HR e non) e **consulenti** hanno preso parte **il giorno 16 febbraio 2016** ad **un'ora di discussione online**, **scritta e in modalità anonima**, incentrata sulla sostenibilità del lavoro per i lavoratori **over 55** addetti alla **produzione**.

Obiettivi

- ✓ **Capire quanto il tema sia all'attenzione e sia prioritario all'interno delle aziende**
- ✓ **Far emergere le best practices** che si stanno attuando su temi specifici emersi dalla ricerca quantitativa su questo tema (**carichi di lavoro, innovazione di processo e di prodotto, aggiornamento delle competenze, misure di accompagnamento alla transizione al pensionamento**)
- ✓ **Ottenere proposte e suggerimenti da portare all'attenzione del legislatore**

Riconoscimento

del

problema

L'età media dei lavoratori in aumento è un problema concreto sempre più pressante (8%*)

- *«Perché è un problema che affronto nel concreto nella realtà nella quale agisco - low*

- *«Importante in quanto la popolazione attiva lavorativa sta invecchiando avendo basso turnover» - low*

- *«Importante perché l'età media dei lavoratori sta progressivamente aumentando e le attuali condizioni lavorative non ne tengono conto» - low*

- *«l'innalzamento dell'età pensionabile sarà un problema che velocemente diverrà sempre più pressante» - low*

**(analisi basata sulla forza virale = nr. di voti positivi)*

Focalizzazione del problema

Ci vuole una maggiore sensibilizzazione su questa tematica (4%*)

- *«lo posso coinvolgere e trasferire al management di produzione l'attenzione sulla tematica» - medium*
- *lo posso partecipare a gruppi di sensibilizzazione su questo aspetto... - low*

**(analisi basata sulla forza virale = nr. di voti positivi)*

La motivazione è una sfida difficile ma molto importante (15%*)

- «**Ritengo importante** trovare soluzioni che mantengano elevata la **motivazione**... anche oltre i 55 anni» - high
- «Essere tutor, in particolare per un over 55, aumenta la **motivazione**» - medium
- «**Difficile** mantenere alta la **motivazione**» -medium

E' una sfida anche mantenere alta la produttività (8%*)

- «**Ritengo importante** trovare soluzioni che mantengano elevata la ... **produttività** anche oltre i 55 anni» - high
- «**Difficile** lavorare a tempo pieno con lo stesso livello di produttività» - medium

*(analisi basata sulla forza virale = nr. di voti positivi)

Altra difficoltà sono i carichi di lavoro... (7%*)

- «**Difficile: i carichi di lavoro**» - medium
- «**Difficile coniugare età con turni di lavoro e carichi correlati**» – medium

...e l'aggiornamento su nuove tecnologie e metodi di lavoro (3%*)

- «**Difficile l'adattamento agli aggiornamenti**, l'apprendimento delle nuove tecnologie o metodologie di lavoro» - medium

Opportunità

Gli over 55 sono una risorsa importante in termini di know-how e di esperienza... (12%*)

- «*Importante perché senza un accompagnamento specifico il **know-how degli over 55 rischia di disperdersi***» - medium
- «*Il **bagaglio di esperienze** degli over 55 può essere di notevole beneficio in termini di **coaching***» - medium
- «*Il mio consiglio è predisporre **affiancamenti tra over 55 esperti e giovani***» - medium
- «*Gli over 55 sono una **risorsa importante: valorizziamola***» – low

...da valorizzare con ruoli riconosciuti di affiancamento, coaching e training ai giovani (8%*)

- «***Essere tutor**, in particolare per un over 55, aumenta la motivazione*» - medium
- «*Il **bagaglio di esperienze** degli over 55 può essere di notevole beneficio in termini di **coaching***» - medium
- «*...possibilità di riconoscere il loro **ruolo di trainer** per i giovani...»- low*

Si sente la necessità di best practice, benchmark e modelli che funzionano (12%*)

- «*La mia conclusione è che sarebbe utile **conoscere buone pratiche di modelli di intervento già attuati***» - high
- «*Posso svolgere **attività di benchmark e proporre esempi da seguire nella mia azienda***» - high
- «*La mia conclusione è che **mancano strumenti pratici...** quindi spero ci sia lo stimolo per proporre e testare delle soluzioni attraverso lo **scambio di esperienze***» - low

Occorre trovare e implementare soluzioni organizzative (ad es. part-time a parità di contribuzione) (10%*)

- «***Part time mantenendo la contribuzione** negli ultimi tre anni di lavoro*» - high
- *Importante trovare un **corretto bilanciamento organizzativo***» - low
- «***Difficile trovare soluzioni organizzative** che consentano il bilanciamento vita - lavoro per persone che hanno magari piccole limitazioni fisiche e sono inseriti in turni di lavoro prestabiliti*» - low
- «*...**facilità di gestione dei part time** rispetto al lavoro su turni (agevolazioni economiche o job sharing con altre categorie di lavoratori)*» - low

Le misure di accompagnamento sono indice di attenzione da parte dell'azienda (2%*)

- *"Accompagnamento" . «Le misure indicate sono oggettivamente **indice di attenzione** dell'azienda nei confronti del lavoratore over55» – low*

Si suggerisce di prevedere la flessibilità in uscita (2%*)

- *«Suggerimento: prevedere la **flessibilità in uscita** come accade già da tempo in Finlandia per esempio» – low*

Soluzioni normative

Le aziende virtuose vanno premiate e agevolate fiscalmente (5%*)

- *Suggerimento: **dare benefici di carattere fiscale** alle aziende che dimostrano di aver messo in atto azioni mirate a risolvere i problemi degli over 55 - medium*
- *se l'azienda avrà ridotto le attività usuranti deve essere **agevolata fiscalmente** o "**premiata**" - medium*

Manca un quadro normativo (2%*)

- *La mia conclusione è che **manca... un quadro normativo di supporto** quindi spero ci sia lo stimolo per proporre e testare delle soluzioni attraverso lo scambio di esperienze - low*

**(analisi basata sulla forza virale = nr. di voti positivi)*

Conclusioni

(1/3)

La sostenibilità del lavoro per gli over 55 in produzione è considerato un tema importante sul quale è necessario adottare misure ad hoc.

- ✓ Discussione intensa e **accordo unanime** su questo punto tra i partecipanti; c'è la consapevolezza che **il problema è in aumento**
- ✓ E' necessario però aumentare la **sensibilizzazione del management** sul tema.

Sono state identificate sia sfide che opportunità.

- ✓ Insieme **sfide ed opportunità** hanno ottenuto **più del 50% dei contributi** alla discussione (con 1/3 dei contributi totali relativi alle sfide)
- ✓ La **sfida principale è mantenere alta la motivazione**, seguita da mantenere la produttività e dalla ridefinizione dei carichi di lavoro
- ✓ L'**opportunità** è considerare gli **over 55 una risorsa** per il loro **know-how e l'esperienza**
- ✓ Sia per aumentare **la motivazione che per valorizzare il potenziale dei 55+** in produzione si identifica come una possibile **soluzione** quella di affidare loro **ruoli di tutor, coach o trainer** (possibilmente istituzionalizzandoli).

Si sente fortemente la necessità di modelli di intervento già attuati cui fare riferimento, perché ci sono poche attività attualmente in corso per affrontare il problema.

Vengono richieste best practice (anche dall'estero), benchmark e possibilità di scambi di esperienza

- ✓ Tra le soluzioni organizzative si propende per il **part time a parità di contribuzione**
- ✓ Sulle tematiche discusse sono emerse solo poche azioni in corso o pianificate.

Manca un quadro normativo; si auspicano nuove norme soprattutto in materia fiscale.

- ✓ Il problema è destinato ad acuirsi, per cui **nuovi strumenti normativi sono auspicati**
- ✓ **Si suggerisce di prevedere sgravi fiscali** per le aziende che mettono in atto soluzioni (sia tecniche che organizzative) per risolvere il problema.

Grazie per la vostra attenzione!

Francesca Sperotti

Responsabile Relazioni Internazionali di ADAPT

francesca.sperotti@adapt.it



@FSperotti