



Gestione del personale: criticità e prospettive di innovazione

Bruno Moretti

Direttore Personale e Organizzazione AMIU

**EU AFFAIRS
AND PROJECTS**



REGIONE LIGURIA

Innanzitutto un grazie alla
Regione Liguria per l'invito a
questo workshop

Mi presento

Laureato in Economia e Commercio

Esperienze HR in Telecom Italia (1991-1999) e in IKEA (1999-2001)

Direttore del Personale in AMIU Genova Spa dal luglio 2001

Membro della Commissione Nazionale Trattante per il CCNL

Premio AIF «Adriano Olivetti» per il progetto Active Ageing (2016)

E ora vi racconto la mia esperienza...



E vi presento la mia Azienda

AMIU Genova Spa è uno dei principali operatori italiani nel settore dell'igiene ambientale, in cui opera da oltre trent'anni, per gestire l'intero ciclo dei rifiuti solidi urbani.

AMIU Genova è una società a capitale interamente pubblico, partecipata dal Comune di Genova e per una quota di minoranza dalla Città Metropolitana.



La nascita del progetto – una motivazione “egoista”

Il Progetto Active Ageing di Amiu Genova SpA nasce da un evento particolare:

Anno 2013

I miei “primi” 50 anni



un anno dopo l'entrata in vigore della riforma del sistema pensionistico del 2012

La domanda sorge spontanea

Come professionista delle risorse umane, sorge spontanea una domanda:

Di fronte all'inesorabile invecchiamento della popolazione aziendale, come implementare efficacemente politiche di active ageing?

Cosa posso fare?



Cosa devo fare?

Con che squadra giocheremo la partita?



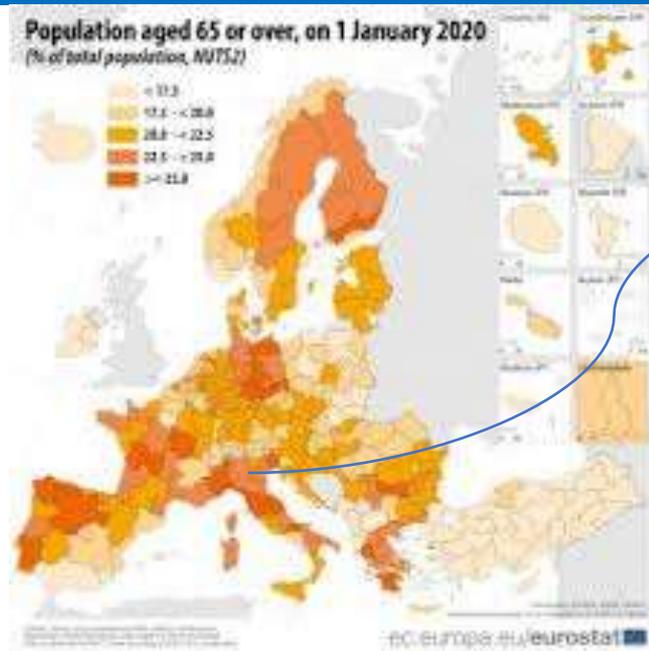
I paradossi

Lavorare con collaboratori già nonni che sono anche caregiver che assistono i propri genitori !! Quanti ruoli faticosi convivono in una stessa persona!!



Dipendenti *aged* e
al contempo
caregiver dei propri
genitori!

Il contesto regionale



Regione più anziana d'Italia!

La cassetta degli attrezzi



Lo studio della letteratura



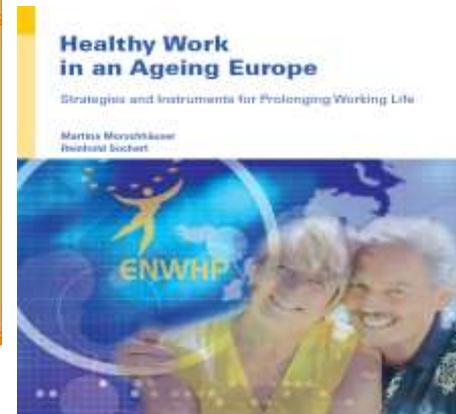
European Agency for Quality and Health at Work

Analysis report on EU and Member State policies, strategies and programmes on population and workforce ageing

Executive summary



Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2012



ENWHP European Network for Workforce Health Protection



European Year for Active Ageing and Solidarity between Generations 2012



EU AFFAIRS
AND PROJECTS



REGIONE LIGURIA

Lo studio della letteratura

IL MILIARDARIO MESSICANO HA ANNUNCIATO DI VOLER RIDURRE DRASTICAMENTE L'ORARIO AI SUOI DIPENDENTI ENTRO LA FINE DEL 2015
DAL MESSICO UN'IDEA PER SALVARE I CONTI DELL'INPS

Carlos Slim: «Lavorare tre giorni alla settimana e andare in pensione a 75 anni. I benefici per l'economia sarebbero enormi»

PALOMBARICO pieni di energia e vitalità, ... **GIORGIO** di una proposta semplicissima: pubblici, sono tre giorni di lavoro la setti-

guida della legge che oggi il governo varerà

Part time agevolato per gli over 60

Nei ddl collegati piano anti-povertà da 600 milioni, indennità e congedi estesi agli auton-

Carlo Cottarelli
 Nicola Morici
 Massimo Repari

Intelligenza di rete: i robot non sono
 ancora macchine e l'automazione
 rischia di essere un po' pericolosa

Integrato o sostituito: cosa fa
 il lavoro di un uomo? (e di tutti)

Le ultime novità

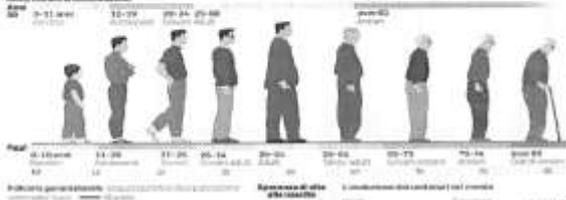
La quinta età

Studiosi e premi Nobel invitano ad aggiornare la classificazione della vita. L'età non è solo un limite: ecco come trasformarla da problema in risorsa -

di Giorgio Napolitano
 e Carlo Vergari

Il dossier

Conoscere meglio la demografia italiana



**EU AFFAIRS
 AND PROJECTS**



Cervello

Memoria al top a vent'anni ma a cinquanta vince la logica

"Ecco perché anche un over 70 può vivere al massimo"



APPARIZIONE
 Il cervello umano è in grado di elaborare informazioni a una velocità di 100 milioni di operazioni al secondo.



APPARIZIONE
 Il cervello umano è in grado di elaborare informazioni a una velocità di 100 milioni di operazioni al secondo.



APPARIZIONE
 Il cervello umano è in grado di elaborare informazioni a una velocità di 100 milioni di operazioni al secondo.

"Trentenni al lavoro fino a 75 anni" Ma è un destino difficile da cambiare

Boeri (Inps): avranno una pensione più bassa del 25%. Anche l'Ocse in allarme

reggiori generazioni, ma per i ritardi nell'opera economica. «In questi 10 anni di crescita dell'Ue per conto, molti lavoratori lavorano anche fino a 75 anni».



meno parlare. Il la regione è competitiva, adattare 700 per cento delle pensioni (15,4 miliardi) sono calcolate con il merito, e valgono quasi di tutto corso al resto. Così il go-



REGIONE LIGURIA



Lo studio della letteratura

Gli interventi possono essere sia preventivi che “curativi”, sebbene un buon sistema di *age management* debba tendere ad un approccio preventivo che duri tutta la vita. Le misure di *age management* dovrebbero essere indirizzate ai lavoratori di tutte le età e non solo ai lavoratori più anziani.

Tali misure comprendono il miglioramento delle condizioni di lavoro, una più adeguata gestione dell'età e la promozione della capacità lavorativa durante l'intera vita lavorativa. Allo scopo di rendere efficaci queste misure, l'Agenzia Europea per la sicurezza e salute sul lavoro ha sottolineato attraverso il rapporto dal titolo "La diversità della forza lavoro e la valutazione dei rischi" l'importanza della gestione delle diversità nel luogo di lavoro.



Discriminati: non è mai troppo tardi

La discriminazione verso gli anziani è una forma di pregiudizio radicata e socialmente accettata nelle società occidentali. I lavoratori anziani molto spesso sono considerati "inutili" anche se rappresentano una fascia numericamente consistente del mercato lavoro. Il pregiudizio e la loro conseguente espulsione dal lavoro si fondano su stereotipi. Infatti, vengono considerati svantaggiati rispetto ai lavoratori giovani perché:

- sono meno flessibili;
- hanno un patrimonio di abilità per lo più superate;
- sono meno motivati a partecipare a percorsi formativi;
- hanno meno capacità fisiche;
- hanno una maggiore incidenza di malattie/disabilità.



Allo stesso modo non si può sottovalutare la maggiore vulnerabilità dei lavoratori over 50 rispetto ai più giovani:

- ridotta forza muscolare,
- diminuita motilità delle articolazioni,
- aumento delle patologie del rachide,
- ridotta elasticità dei tessuti,
- ridotta tolleranza al caldo e al freddo,
- diminuita capacità visiva,
- diminuzione dell'udito.



Il concetto fondamentale che deve stare alla base della tutela della salute e della sicurezza di ogni lavoratore, ed in particolare del lavoratore over 50, è quello che bisogna adattare il lavoro al lavoratore e non viceversa.

Le evidenze scientifiche

I processi cognitivi trovano fondamento nei processi neuronali



Al pari del resto dell'organismo anche il cervello è soggetto a processi di invecchiamento (indebolimento e perdita di efficacia dei processi cognitivi - memoria, intelligenza, fluenza verbale)

Le evidenze scientifiche

La capacità del nostro cervello di produrre cambiamenti funzionali e strutturali nel corso dell'intero arco di vita prende il nome di **plasticità neuronale**

Fattori che possono influenzare quotidianamente la plasticità neuronale: alimentazione, esercizio fisico, relazioni sociali, esperienze, ecc.

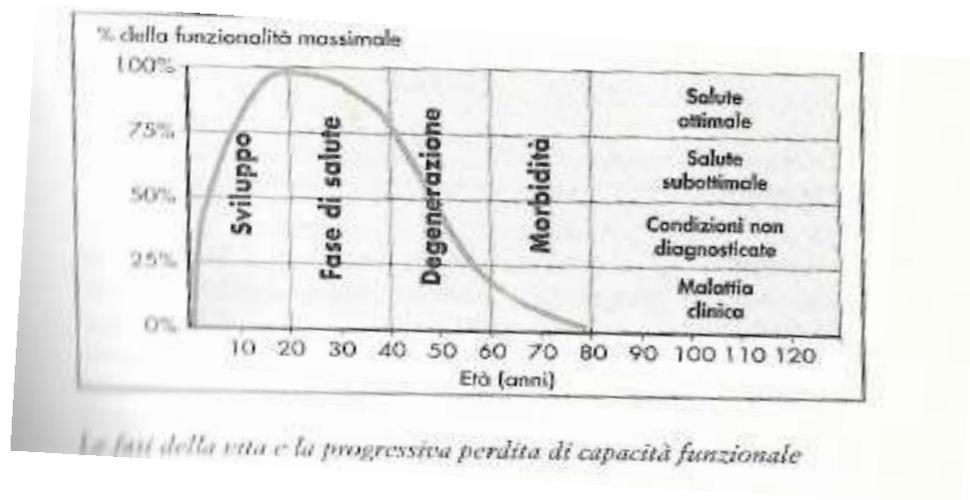
La soluzione?

BE ACTIVE (atteggiamento proattivo)

includere regolarmente delle buone abitudini nella propria routine quotidiana



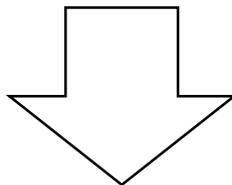
La curva della capacità funzionale al lavoro



Un nuovo vocabolario

Nuove parole per la Direzione del Personale

Workability, politiche di Active Ageing, Esfage, bio – demografia, tasso di morbidity, epigenetica, ossidazione, radicali liberi, postura, prevenzione primaria e secondaria, valutazione dei rischi age – oriented, strategie di compensazione, etc



INVECCHIAMENTO ATTIVO

Oltre la zona di comfort

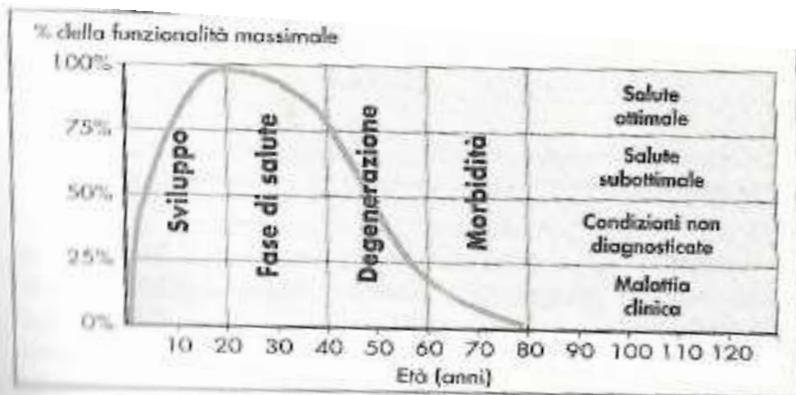
Mi sono spinto oltre le classiche attività appannaggio della funzione HR:

- Recruitment e gestione del personale
- Formazione e sviluppo organizzativo
- Payroll
- Sindacale
- Comunicazione interna
- Budgeting
- Reporting



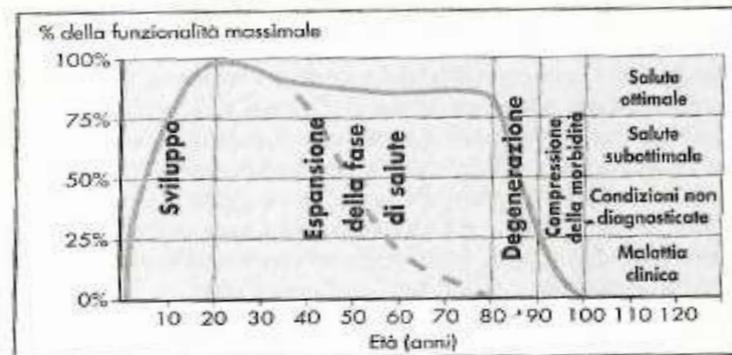
La curva della capacità funzionale al lavoro

Da



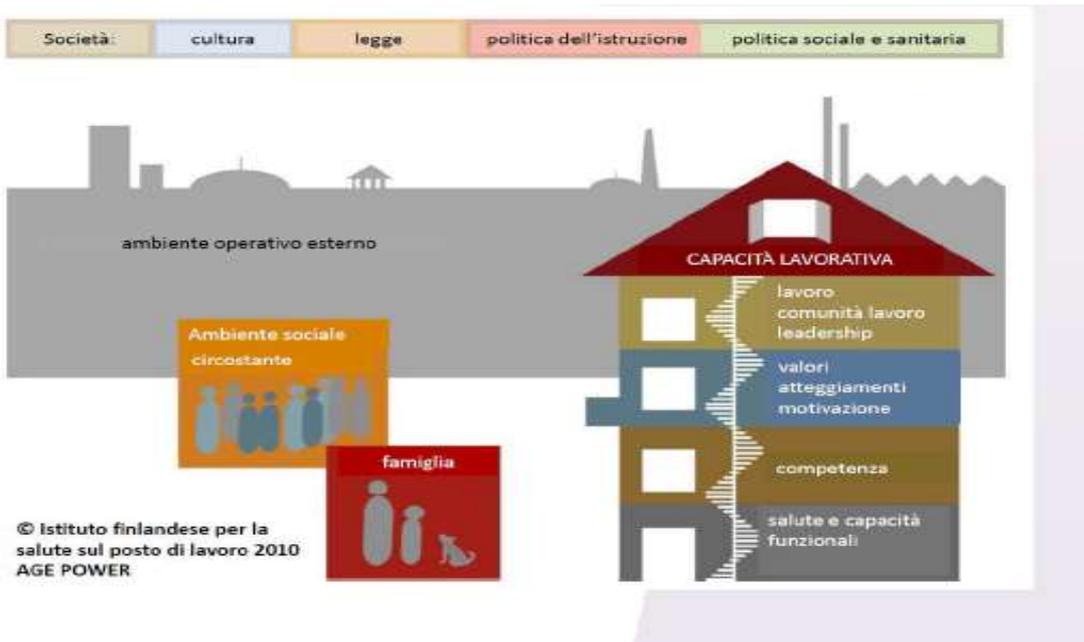
Le fasi della vita e la progressiva perdita di capacità funzionale

A



Un intervento terapeutico preventivo può contribuire a espandere la salute e comprimere la malattia all'ultimissimo periodo di vita

Il modello della capacità lavorativa (capacità funzionale di lavoro)



L'interazione dei 4 piani determina la capacità lavorativa - Workability

I 3 piani inferiori riguardano risorse individuali; al 4° piano si colloca il piano organizzativo (l'organizzazione del lavoro, l'orario, la valutazione dei rischi, etc.)

Modello della capacità lavorativa

Un nuovo paradigma

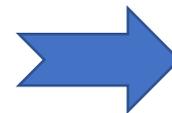
Prima.....

Performance = competenze X motivazione

Ora....

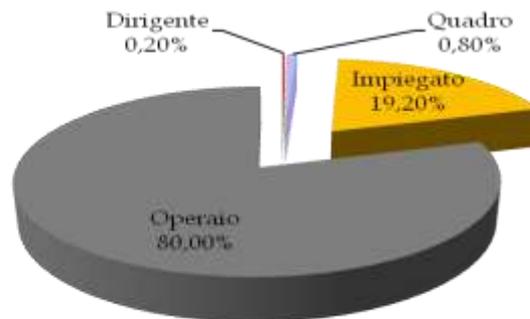
**Performance nel tempo =
competenze X motivazione X capacità funzionale**

Primo step: analisi demografica interna



L'organico di AMIU al 31 dicembre 2020

Dirigente	Quadro	Impiegato	Operaio	tot
3	12	290	1206	1511

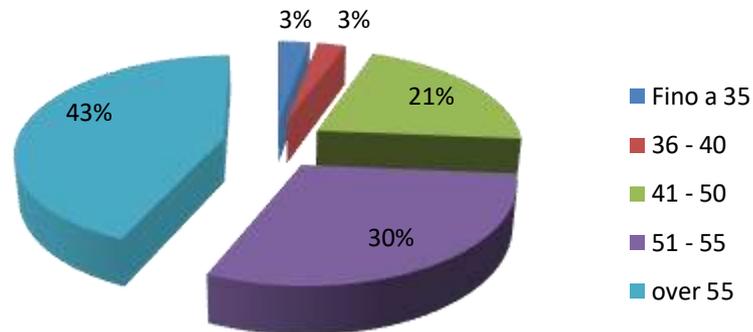


La composizione per età anagrafica

Fascia	Dir	Qua	Imp	Ope	Totale
Fino a 35			24	20	44
36 - 40		1	10	29	40
41 - 50		3	70	241	314
51 - 55		3	52	401	456
56 - 60	1	4	87	412	504
61 - 65	2	1	43	92	138
Oltre 65			4	11	15
Totale	3	12	290	1206	1511



657 over 55 pari al 43% del totale



La composizione per età anagrafica - Impiegati

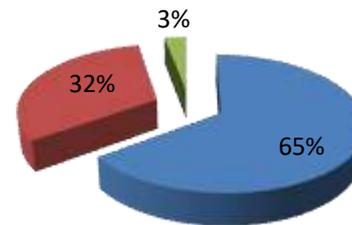
Fascia	Imp
Fino a 35	24
36 - 40	10
41 - 50	70
51 - 55	52
56 - 60	87
61 - 65	43
Oltre 65	4
Totale	290

Qualifica	Età Media
Impiegato	51,80



Composizione per età anagrafica – Impi over 55

■ 56 - 60 ■ 61 - 65 ■ Oltre 65



134 pari al 46% del totale

La composizione per età anagrafica - Operai

Qualifica	Età Media
Operaio	53,59

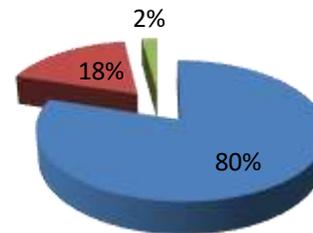
Fascia	Ope
Fino a 35	20
36 - 40	29
41 - 50	241
51 - 55	401
56 - 60	412
61 - 65	92
Oltre 65	11
Totale	1206

515 pari al 43% del totale



Composizione per età anagrafica – Operai over 55

■ 56 - 60 ■ 61 - 65 ■ Oltre 65



Secondo step: definizione del team di progetto

- ✓ HR Manager
- ✓ 2 Medici Aziendali
- ✓ Team Formazione & Sviluppo



Step successivi

Ottenere la sponsorship del Vertice Aziendale



I tre livelli di intervento multidisciplinare

Coinvolgimento di nutrizionisti, medici del lavoro, posturologi, psicologi...finalizzato alle seguenti azioni:

- ✓ Modifica del check-up sanitario per over 55 (riduzione intervallo da 18 a 12 mesi)
- ✓ Strumento di self assessment somministrato dai Medici aziendali in fase check-up
- ✓ Corso di prevenzione primaria articolato su 4 moduli

Strumento di self assessment

Le aree indagate riguardano:

- abitudini alimentari (consumo di acqua, di frutta e verdura fresca),
- voluttuarie (alcolici e fumo di sigaretta),
- attività fisica e relativa frequenza,
- proattività nella prevenzione (frequenza di controlli medici ed odontoiatrici, donazione di sangue),
- attitudine di fronte ai principali dismetabolismi (diabete ed altro)

Strumento di self assessment

Analisi dei risultati

Dati complessivi

I punteggi rilevati a seguito della compilazione del questionario (tabella n.1) indicano una significativa attenzione da parte di tutto il personale (379 lavoratori) ai parametri da noi individuati come sentinelle di "active ageing": circa il 70% dei soggetti intervistati ricade in fascia verde, mentre il restante 30% attinge almeno la sufficienza. Decisamente residuale (poco oltre l'1%) la quota di insufficienti.

Tabella n.1

Legenda	livello	n. lavoratori	percentuale
FASCIA VERDE	molto bene	74	19,5%
	bene	190	50,1%
FASCIA GIALLA	soddisfacente	78	20,5%
	sufficiente	32	8,4%
FASCIA ROSSA	insufficiente	5	1,3%
	gravemente insufficiente	0	0

Indicatore di
salubrità
dell'Azienda

Corso di prevenzione primaria

Percorso modulare di formazione e prevenzione primaria



apprendimento di tecniche per migliorare la qualità della vita privata e lavorativa



Corso di prevenzione primaria

Due edizioni:

▪ **Anni 2014/2015** (ca. 530 partecipanti)

→ Impiegati + operai (contaminazione nei moduli di aggiornamento obbligatorio)

▪ **Anno 2019** (ca. 260 partecipanti)

→ Impiegati



Un approccio multidisciplinare

Struttura: 4 moduli formativi a cura di docenti interni/esterni

1. Il medico del lavoro e politiche di active ageing – Malattie dell'invecchiamento e consapevolezza della prevenzione
2. Alimentazione & Performance (docenti Biologhe nutrizioniste)
3. Postura & benessere (docente Medico dello sport)
4. Gestione dello stress e degli stati emotivi (docente Psicologo)

Con tutto quello che comporta la formazione negli adulti

Resistenza al cambiamento e alla modifica del proprio sistema di valori

Personalità già formata (adulto è essere autonomo)

Processi neuro-fisiologici più lenti (affaticamento più rapido)

Centralità dell'esperienza

Gli step successivi (in corso d'opera)

- Costante somministrazione del questionario dei medici del lavoro
- Campagne antifumo e anti alcol
- Ergonomia e miglioramento dell'ambiente di lavoro
- Sorveglianza sanitaria mirata estesa
- Potenziamento dei sistemi di welfare aziendale
- Formazione continua anche in modalità fad
- Counseling



Il tema del digital divide

Intensificare la formazione sul tema digitale per colmare il gap tecnologico



Azioni a livello di contrattazione collettiva nazionale

- ✓ Orario di lavoro generazionale
- ✓ Staffetta generazionale
- ✓ Percorsi di carriera generazionali
- ✓ Potenziamento dei fondi contrattuali finalizzati alla gestione delle *soft exit*

I sogni nel cassetto

Alleanze Istituzioni – Aziende per potenziare le iniziative di Active Ageing concrete e misurabili:

- Ergonomia
- Formazione e riqualificazione su nuove skill – competenze digitali
- Supporto sanitario su specifiche aree di intervento - *contrasto al fumo, promozione attività fisica e alimentazione corretta*

...e per finire sdrammatizzando

“La vecchiaia è una malattia inguaribile, ma comunque è l’unico sistema che è stato trovato per vivere a lungo” - Seneca

“La vecchiaia non è poi così male, se si considera l’alternativa” – Maurice Chevalier



AMIU - Active Ageing

<https://www.youtube.com/watch?v=FP5nnCIEOyM>



Grazie per l'attenzione!