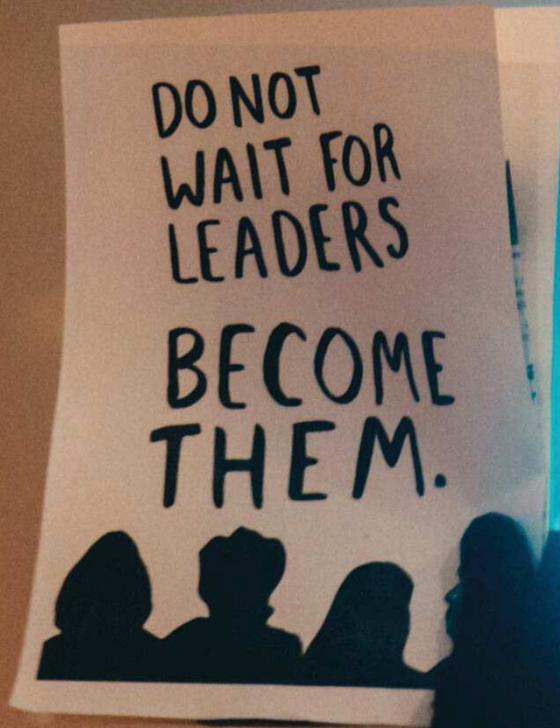


# Berner



Age  
Management  
Masterclass

Esittelemme innostavia esimerkkejä onnistuneesta  
ikäjohtamisesta eri EU-maista.

Niitä voidaan hyödyntää yritysten henkilöstöjohtamisessa sekä  
luennoitsijoiden ja opettajien koulutuksessa eri oppilaitoksissa.

Kaikki tapaustutkimukset ovat saatavilla osoitteessa:  
<https://www.amm-project.eu/>



© 2021 Age Management Masterclass

---

## Azienda

---

Berner Ltd  
Mehiläinen (attuale fornitore di assistenza sanitaria sul lavoro della Berner Ltd)  
Ilmarinen Mutua Assicurazione Pensione

## Settore

---

Secondario: produttore di prodotti per l'igiene, detergenti e prodotti fitosanitari, nonché di etanolo e prodotti a base di solventi.

## Specializzazione

---

Berner Ltd, fondata nel 1883, è un produttore di prodotti per l'igiene, detergenti e prodotti fitosanitari, nonché di etanolo e prodotti a base di solventi. Inoltre, la società agisce come grossista di prodotti di marca nel mercato finlandese. In Italia, l'azienda impiega 380 persone, con un'età media di 44 anni. Ottantasei dipendenti hanno più di 55 anni, di cui 54 in 58 anni. Questo gruppo è impegnato in compiti che vanno dal lavoro d'ufficio al lavoro a turni in uno stabilimento di produzione e al lavoro nella logistica.

Trattarsi di un'azienda a conduzione familiare, una buona gestione e il benessere del personale sono sempre state preoccupazioni fondamentali. L'azienda ha una storia di migliori pratiche in questo settore, dal suo programma inaugurale di partecipazione agli utili nel 1946, alla fornitura di settimane lavorative più lunghe, un congedo di maternità più lungo e un'assistenza sanitaria completa per i suoi lavoratori. Berner ha creato un programma strutturato di gestione dell'età nel 2010. Ciò è venuto dall'identificazione della sua forza lavoro che invecchia, nonché dall'ampia fascia di età pensionabile in Finlandia, 63-68 anni. Oltre a continuare la sua tradizione di benessere dei dipendenti, il programma ha permesso una migliore previsione e pianificazione dei cambiamenti nelle risorse del personale.

Il programma di gestione dell'età della Berner Ltd fa parte della sua politica generale di benessere per tutti i dipendenti. Le sue attività integrano attività più tradizionali in materia di salute e sicurezza, come la valutazione dei rischi e le misure di prevenzione.

## Misure per la gestione dell'età

---

### Protezione e promozione della salute e progettazione del luogo di lavoro

- o posto di lavoro ergonomico (ri)progettazione

### Formazione e apprendimento lungo tutto l'arco della vita

- o l'uso dei dipendenti più anziani e delle loro qualifiche particolari sia come facilitatori della formazione continua per i lavoratori più anziani e più giovani, sia come "conoscenza" organizzativa - conoscenza silenziosa

### Approcci globali

- o l'accento posto sulla prevenzione dei problemi di gestione dell'età

## Risultato previsto

---

Il programma di gestione dell'età della Berner Ltd mira a migliorare l'ambiente di lavoro e a trattenere i lavoratori anziani. Il programma si applica ai dipendenti di età pari o superiore a 55 anni. Gli obiettivi specifici del programma sono:

- o sviluppare e promuovere la gestione dell'età aumentando le competenze legate all'età a livello di gestione;
- o rafforzare un approccio positivo all'età e all'invecchiamento a livello individuale e comunitario;
- o garantire che l'esperienza dei dipendenti senior sia trasferita ai successori;
- o mantenere la capacità lavorativa e funzionale, le risorse e la motivazione dei dipendenti senior;
- o per valorizzare l'esperienza, la competenza e l'impegno dei dipendenti senior; e

- ridurre i costi di pensionamento delle società riducendo il numero di dipendenti che vanno in pensione anticipatamente per inabilità.

## Motivi principali per la decisione di attuare le misure di gestione dell'età

---

A causa della struttura per età all'interno dell'organizzazione, la città si aspetta che circa il 3-4% del suo personale si trasferisca in pensione ogni anno. Con la generazione più anziana che superava i più giovani, abbiamo cercato di arginare la potenziale futura carenza di lavoratori migliorando le sue pratiche di gestione dell'età. Dal 2003, la città ha attuato un programma di gestione dell'età.

## La nostra strada verso la gestione dell'età

---

Il gruppo direttivo aziendale, HR KESU, ha iniziato a sviluppare il programma senior nel 2009, come parte integrante della strategia di gestione complessiva dell'azienda.

Il programma è stato progettato e sviluppato da HR KESU con l'aiuto della Ilmarinen Mutual Pension Insurance Company. Dopo l'idea del programma, la direzione di medio livello, i dipendenti di alto livello, i rappresentanti dei lavoratori e i rappresentanti della sicurezza hanno contribuito a lanciare il programma attraverso la comunicazione online e diretta.

Il programma di gestione dell'età della Berner Ltd comprende quattro elementi distinti:

### Attività di gestione

Il programma comprende le seguenti attività di gestione:

- preparare un piano per indurre potenziali successori a posizioni dirigenziali;
- preparare un piano di carriera per i lavoratori anziani nell'ambito della loro revisione annuale della performance;
- formazione dei dirigenti sulla gestione del successo dell'età;
- organizzare il tutoraggio dei dipendenti più giovani da parte dei dipendenti più anziani per garantire il trasferimento delle conoscenze (comprese le "conoscenze tacite", quelle acquisite dall'esperienza). Forse la sfida più grande in questo settore è che i singoli dipendenti identifichino le conoscenze tacite e imparino a trasmettere tali conoscenze ai successori più giovani. La formazione dei dirigenti in materia di gestione generale dell'età ha contribuito ad affrontare questa sfida.

### Comunità di lavoro e ambiente di lavoro

Le attività della comunità lavorativa e dell'ambiente di lavoro includono:

- promuovere la consapevolezza delle questioni legate all'età nelle riunioni dipartimentali e nelle giornate di consultazione collettiva;
- la distribuzione di questionari regolari per ottenere il feedback del personale;
- organizzare sessioni di formazione su misura per garantire che i dipendenti più anziani rimangano aggiornati, ad esempio nel campo delle tecnologie dell'informazione e del lavoro legato ai sistemi;
- preparare un piano per introdurre potenziali successori per i lavoratori anziani;
- organizzare un evento per anziani su base annuale per promuovere la consapevolezza dei benefici disponibili nell'ambito del programma senior.

### Capacità lavorativa individuale

Il programma migliora e mantiene la capacità lavorativa dei lavoratori anziani nei seguenti modi:

- prendere, se necessario, disposizioni speciali in materia di orario di lavoro, compresa l'adozione del pensionamento a tempo parziale;
- apportare modifiche alle descrizioni delle mansioni, se necessario (ad esempio sostituendo compiti fisicamente impegnativi, come il sollevamento di oggetti pesanti, compiti di lavoro più leggeri o, in alternativa, il passaggio a un'altra posizione lavorativa);
- fornire al personale che ha raggiunto i 58 anni e che si impegna a migliorare la propria salute attraverso attività fisiche, la possibilità di assistenza sanitaria sul lavoro con un programma di idoneità su misura (compresi i test annuali di idoneità), controlli sanitari biennali e valutazioni ergonomiche sul luogo di lavoro;

## Masterclass sulla gestione dell'età - Lasciatevi ispirare dalle migliori pratiche di gestione dell'età

- fornire al personale a tempo pieno che ha raggiunto i 58 anni e che partecipa al programma individuale di fitness (compresa la presentazione di un diario di avanzamento al proprio dirigente), la possibilità di accumulare giorni di congedo senior su scala mobile da 5 a 8 giorni in base all'età;
- organizzare giornate di formazione pensionistica insieme alla compagnia di assicurazione pensione Ilmarinen e all'operatore sanitario del lavoro per sensibilizzare sulle conseguenze del pensionamento e dell'invecchiamento, sull'accumulo di pensione con un'assistenza più lunga e sulle strategie di stile di vita per compensare la cattiva salute e la ridotta capacità funzionale.

### La riserva di lavoro

La riserva di lavoro è un registro dei dipendenti della Berner Ltd in pensione che, al momento del pensionamento, hanno manifestato il loro interesse a essere contattati per partecipare a incarichi a breve termine. Questi compiti specifici comprendono, ad esempio, l'assenza o durante la formazione regolare del personale. Il registro è aggiornato su base continuativa e attualmente contiene 10 nomi.

### Punti di forza e di debolezza del nostro approccio

---

I seguenti fattori hanno contribuito in modo significativo al successo in corso del programma:

- Base giuridica: legislazione e politica in Finlandia che promuovono la gestione dell'età e l'occupazione sostenibile;
- Coordinamento delle parti interessate e coinvolgimento dei dirigenti: approccio consultivo tra direzione e lavoratori, con sensibilizzazione e formazione specifica per i manager di medio livello;
- Focus sulla gestione: la gestione dell'età come aspetto chiave di un'efficace gestione delle risorse sul posto di lavoro, in particolare la pianificazione delle successioni;
- Motivazione del personale: elevato livello di partecipazione di tutto il personale alle attività/programmi/formazione organizzati dall'impresa, grazie alle misure interessanti attuate;
- Diversità delle misure: adottare un approccio sistematico e adottare una serie di misure a livello di direzione, di stazione di lavoro e a livello individuale;
- Sostegno esterno: sostegno dell'operatore esterno per la salute sul lavoro e dell'assicuratore pensionistico;
- Cultura della parità: programmi di tutoraggio per garantire il trasferimento di conoscenze che aiutino i lavoratori più giovani a dare valore all'esperienza dei loro colleghi più anziani.

### Attività per sostenere questa iniziativa

---

Berner offre ai propri dipendenti benefici sportivi e culturali e benefici per il pendolarismo tramite la piattaforma ePassi. (ePassi è un sistema di pagamenti finlandese istituito nel 2007. Il suo scopo è supportare il benessere dei dipendenti. Invece di distribuire buoni sportivi, c'era l'idea di un sistema di pagamento costruito intorno ai telefoni cellulari. ePassi è la principale soluzione di pagamento mobile per i benefit per i dipendenti sovvenzionati.)

### Sistema monitoraggio degli effetti

---

Mehiläinen (attuale fornitore di assistenza sanitaria sul lavoro della Berner Ltd) utilizza uno strumento digitale di indagine sulla salute e il benessere integrato in un sistema di informazione dei pazienti sul mercato che consente di generare informazioni preziose sulla capacità di benessere, salute e lavoro del personale alla gestione di un'azienda. I dati dell'indagine forniscono un quadro per la gestione della capacità lavorativa e del benessere professionale.

L'indagine elettronica sulla salute sul lavoro è integrata nel sistema informativo del paziente, che può essere utilizzato per fornire informazioni preziose all'individuo e, a livello di gruppo, alla direzione dell'azienda, ad esempio stili di vita del personale, stato di salute, benessere degli uomini al lavoro, comunità lavorativa, gestione del benessere sul lavoro, capacità lavorativa, carico di lavoro, soddisfazione sul lavoro e motivazione al lavoro.

Le informazioni prodotte dall'indagine, arricchite dalle informazioni e dall'esperienza esistenti di Mehiläinen in vari settori e dalle sfide tipiche di esse, consentono un modo completo ed economico per creare una visione completa della situazione di tutto il personale.

I risultati dell'indagine sono ampiamente comunicati all'individuo e a livello di gruppo alla direzione aziendale e alle risorse umane. Sulla base dell'attuale situazione, è possibile creare un piano concreto per i

servizi basati sulle esigenze e la loro allocazione a tutto il personale, dalla gestione del rischio di capacità lavorativa all'ottimizzazione delle prestazioni.

## Effetti benefici dell'iniziativa

---

Il programma di gestione dell'età della Berner Ltd si è rivelato un successo.

Riduzione dei costi di pensionamento: il numero di persone che vanno in pensione a causa di inabilità non è stato vicino a nessuno negli ultimi anni, il che, a sua volta, ha mantenuto i costi di pensionamento molto bassi. Anche l'età media di pensionamento è aumentata a 64,5 anni nel 2012 dai 63,5 del 2009 (rispetto a una media nazionale del 2012 di 60,9 anni).

Congedo per malattia ridotto: la Berner Ltd ha un basso tasso di assenze per malattia, pari al 3%, senza grandi differenze tra le assenze per lavoro più giovani e quelli più anziani.

Partecipazione al programma: oltre il 90% del personale idoneo utilizza il programma individuale di fitness e i test annuali di fitness, che consentono loro di accumulare giorni di congedo senior. Il 65% dei dipendenti fa ricorso ai benefici degli sport sovvenzionati.

Soddisfazione dei dipendenti: i risultati dei questionari annuali sul benessere sul posto di lavoro hanno indicato un elevato livello di soddisfazione del personale in generale, e con il programma di gestione dell'età in particolare.

Riconoscimento: nel febbraio 2013, il programma della Berner Ltd è stato assegnato al Premio nazionale per la vita lavorativa (Suomen työelämäpalkinto), un riconoscimento formale consegnato ogni anno ad un'organizzazione che ha compiuto uno sforzo straordinario per migliorare la vita lavorativa. Il premio è concesso dal Fondo per il premio nazionale per la vita lavorativa (Työelämäpalkinnon rahasto), istituito dal Ministero degli affari sociali e della sanità e dal Fondo finlandese per l'innovazione Sitra.

L'azienda continua il suo impegno per migliorare il benessere di tutto il suo personale. Nel 2013 è stato lanciato un programma di gestione dell'età per i giovani (dai 36 anni in su), con implementazione prevista per il 2014.

## Raccomandazioni personali

---

I seguenti aspetti del programma sono trasferibili ad altre organizzazioni di tutte le dimensioni e settori:

- o pianificazione della carriera dopo i 55 anni nell'ambito delle revisioni annuali delle prestazioni;
- o formazione manageriale sulla gestione dell'età;
- o pianificazione della successione precoce e induzioni;
- o tutoraggio/tutoraggio dei lavoratori più giovani da parte dei lavoratori più anziani;
- o questionari sulla soddisfazione sul lavoro;
- o formazione mirata dei dipendenti più anziani;
- o modalità di lavoro regolabili (contenuto e tempo);
- o consapevolezza dell'età rivolta ai dipendenti più anziani e alla più ampia comunità lavorativa.

Le organizzazioni più grandi troverebbe facile individuare le attività sportive sovvenzionate, i programmi individuali di fitness legati all'età, i test annuali di fitness, i controlli sanitari semestrali e i giorni di congedo senior descritti qui. Tali misure, tuttavia, sarebbero più difficili da adottare per le piccole e medie organizzazioni.

Sulla base di:

Agenzia europea per la sicurezza e la salute sul lavoro, studio di casi "Gestione dell'età alla Berner Ltd", 2016  
Pagina web e banca di immagini di Berner Ltd

Erasmus+: Age Management Masterclass  
2018-1-CZ01-KA202-048133



# Age Management Masterclass

The European Commission support for the production of this publication does not constitute an endorsement of the contents which reflects the views only of the authors, and the Commission cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

\*\*\*

Die Unterstützung der Europäischen Kommission für die Erstellung dieser Publikation stellt keine Befürwortung des Inhalts dar und gibt nur die Meinung der Autoren wieder. Die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Informationen.

\*\*\*

Această publicație a fost realizată cu sprijinul financiar al Comisiei Europene. Autorul este singurul responsabil pentru conținutul acestei publicații. Această publicație nu reprezintă punctul de vedere al Comisiei Europene, iar Comisia Europeană nu este responsabilă pentru utilizarea informațiilor conținute în ea.

\*\*\*

Il sostegno della Commissione europea per la produzione di questa pubblicazione non costituisce un'approvazione del contenuto che riflette solo le opinioni degli autori, e la Commissione non può essere ritenuta responsabile per qualsiasi uso che può essere fatto delle informazioni contenute.

\*\*\*

Tämä julkaisu on tuotettu Euroopan komission taloudellisella tuella. Kirjoittaja on yksin vastuussa tämän julkaisun sisällöstä. Tämä julkaisu ei edusta Euroopan komission näkemyksiä, eikä Euroopan komissio ole vastuussa sen sisältämien tietojen mahdollisesta käytöstä.

\*\*\*

Tato publikace byla vytvořena za finanční podpory Evropské komise. Za obsah publikace odpovídá výlučně autor. Publikace nereprezentuje názory Evropské komise a Evropská komise neodpovídá za použití informací, jež jsou jejich obsahem.



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union