



## Convegno “ACTIVE AGEING IN AZIENDA: LE SOLUZIONI CONCRETE”

***Un modello per misurare l'impatto  
dell'ageing sul business***

*A cura di:  
Emma Marcandalli - Managing Director, Protiviti*

Milano, 15 Settembre 2015

*Powerful Insights.  
Proven Delivery.®*

# Chi è Protiviti



**Protiviti** nasce nel 2002 dalla Practice Risk Consulting di Andersen

Gruppo multinazionale di consulenza direzionale. Aiutiamo i nostri clienti ad identificare, misurare e gestire i rischi e definire le migliori strategie di gestione e di controllo

L'indipendenza e la focalizzazione sui servizi *core* di Governance, Risk Consulting e Internal Audit ci differenziano dai nostri *competitor*

## Le nostre aree di focus

- Governance
- Risk Management
- Compliance
- Internal Audit

3.900+

Persone nel mondo

7.000+

Clienti

70+

Uffici nel mondo

\$ 624,2

(milioni) - Ricavi 2014



Controllata da **Robert Half**  
(Quotata al NYSE - S&P 500)

Leader nella fornitura di servizi di *placement* e *temporary management*

**345+ Uffici**  
**11+ Paesi**  
**\$ 4,7 (miliardi) - Ricavi 2014**

protiviti®

## Cos'è il Risk Management e perché ne parliamo oggi

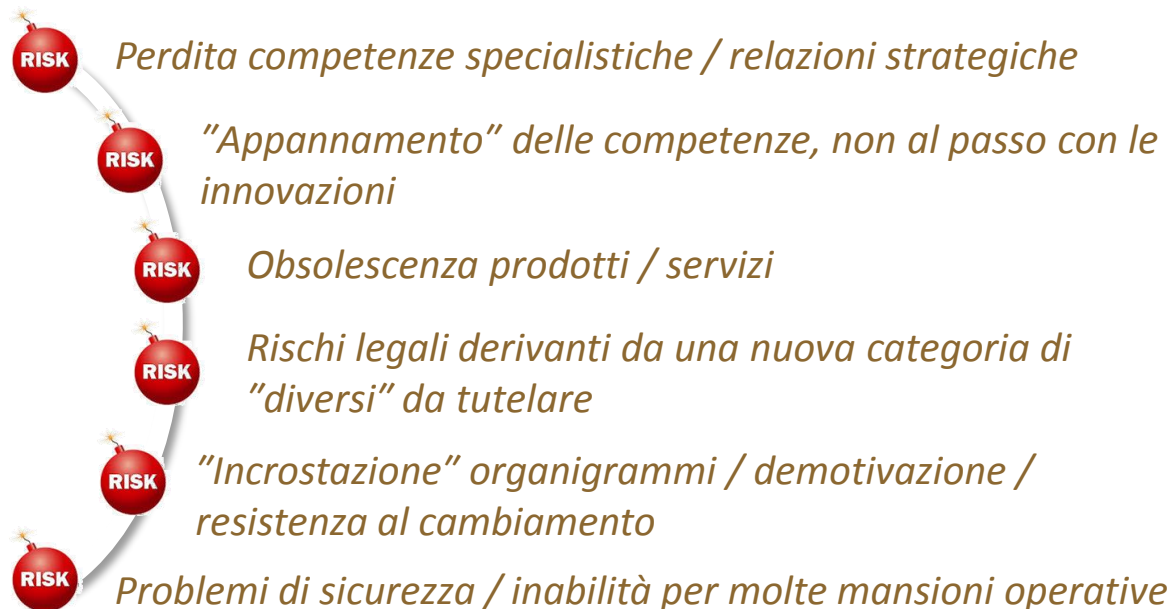
# RISK MANAGEMENT



***L'invecchiamento della popolazione aziendale è una tra le principali sfide che le aziende dovranno affrontare nei prossimi 5 anni e comporterà nuovi rischi da gestire***

È il **processo** attraverso il quale l'azienda **identifica i rischi e le opportunità** cui è esposta, ne **misura gli effetti** e **definisce** di conseguenza le **strategie** e **azioni di prevenzione** e **mitigazione**.

È, quindi, uno **strumento gestionale** inteso a rafforzare la capacità di realizzare le strategie e di raggiungere gli obiettivi di business.



## Un possibile approccio - Premessa



Come qualsiasi argomento nuovo e complesso, l'**Ageing** necessita di essere affrontato attraverso un **approccio strutturato e organico**, che permetta all'organizzazione di avere il **quadro complessivo del problema**, all'interno del quale individuare le **situazioni più critiche** cui dare priorità di intervento

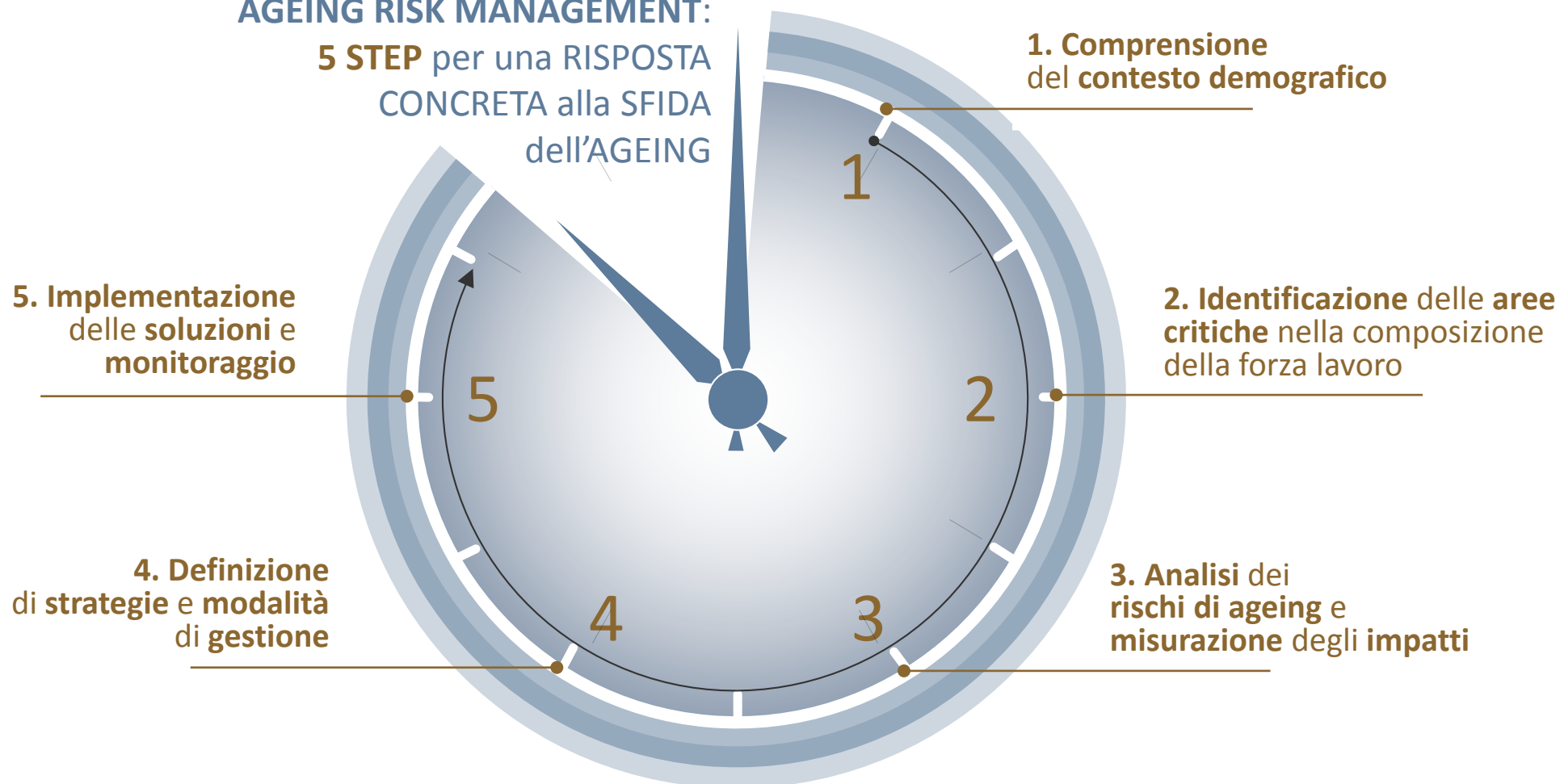
### ***La risposta giusta risiede nell'adozione di uno strumento di Risk Management:***

- » di tipo **sistemico** per considerare tutte le tipologie di impatti derivanti dall'invecchiamento della popolazione aziendale, potenzialmente significative per l'azienda
- » basato su **metodologie consolidate**, sviluppate nell'ambito di numerosi progetti di risk management
- » idoneo a fornire un **quadro complessivo** dei **rischi** cui l'organizzazione è esposta sulla base del quale **focalizzare** le azioni di risposta sulle **aree di rischio prioritarie**, evitando interventi generalisti e dispersivi
- » che coniughi il giusto mix di **competenze**, di **Risk Management** da un lato, e di **esperti del fenomeno ageing** dall'altro

## Un possibile approccio - Overview

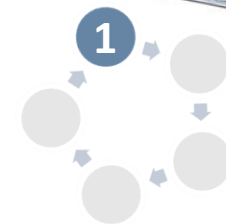
### AGEING RISK MANAGEMENT:

**5 STEP** per una RISPOSTA  
CONCRETA alla SFIDA  
dell'AGEING



# Comprensione del contesto demografico

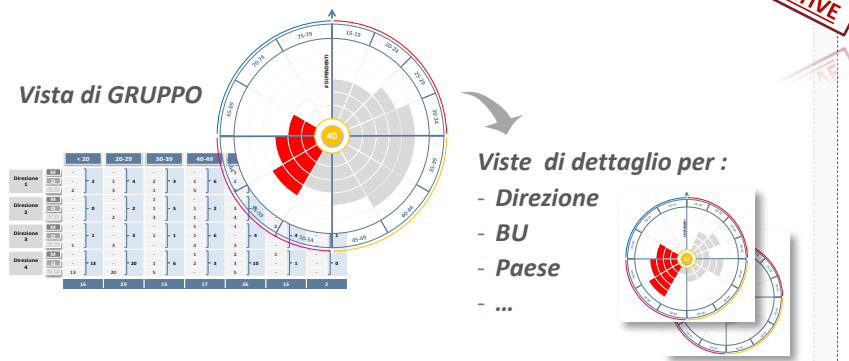
- ?** Qual è la **distribuzione** della popolazione aziendale e dei suoi sotto-gruppi **per fasce di età**? Come cambierà nei **prossimi anni** in assenza di azioni specifiche di intervento?
- ?** Com'è distribuita la **% di assenteismo, malattia, indice di infortuni, ore di formazione, ecc.** per fasce di età? Quali sono l'**età media** e l'**anzianità aziendale** per singoli cluster di popolazione (funzione, livello, ecc.)?
- ?** Quali sono state le **causali di uscita** dall'azienda nell'ultimo biennio? Quali fasce di età hanno riguardato?
- ?** Cosa evidenziano le **analisi di clima** degli ultimi anni?



## Modalità operative:

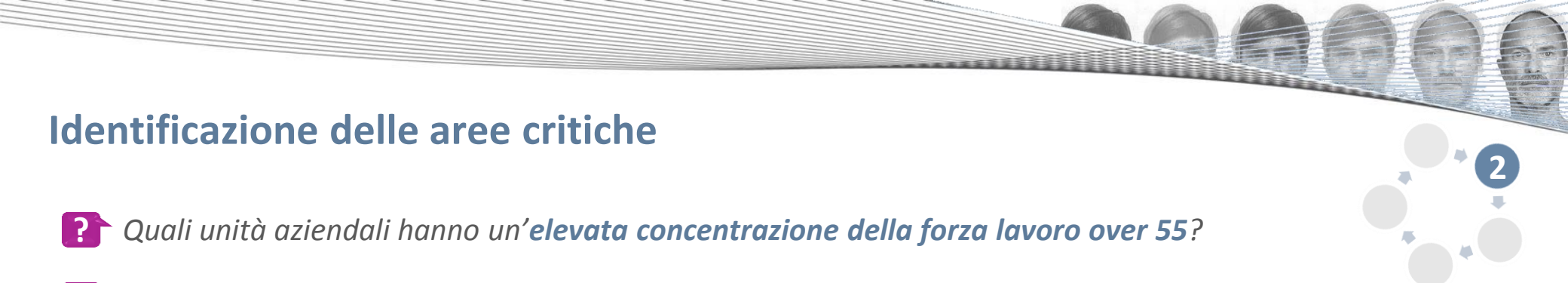
- » Definizione del perimetro di analisi (tutta l'azienda versus selezionate aree pilota)
- » Analisi dei database disponibili
- » Raccolta ed elaborazione dei dati
- » Reporting delle caratteristiche anagrafiche della popolazione aziendale o di suoi sottogruppi

## Esempio di output



ILLUSTRATIVE

## Identificazione delle aree critiche

- 
- ? Quali unità aziendali hanno un'elevata concentrazione della forza lavoro over 55?
  - ? Esiste un significativo **gap di età fra le risorse interne nei ruoli chiave e i corrispondenti interlocutori esterni** (es. clienti, fornitori, consumatori, competitors)?
  - ? Ci sono **competenze chiave** all'interno delle aree ad alta concentrazione della forza lavoro over 55? Ci sono **detentori di know how critici** vicini alla pensione? Sono facilmente **sostituibili**?
  - ? Ci sono **ruoli a rischio Safety** nelle aree a maggior concentrazione di over 55?
  - ? Sono previsti **radicali cambiamenti tecnologici od operativi** nelle aree a maggior concentrazione di over 55?

### Modalità operative:

- » Incontri con selezionato Management finalizzati a comprendere le peculiarità del business aziendale di riferimento, ivi inclusi i fattori critici di successo per la realizzazione delle strategie aziendali, i valori chiave dell'organizzazione, i cambiamenti attesi dal mercato di riferimento, le nuove tecnologie previste, l'evoluzione del contesto normativo, ...
- » Confronto con un panel di esperti interni al fine di identificare le principali aree critiche dell'organizzazione

# Analisi dei rischi di ageing e misurazione degli impatti

**?** Con riferimento alle aree critiche identificate, **quali** sono i **principali rischi** e le relative **cause**?

[Ad esempio: perdita di know how critico per assenza di un piano di successione; aumento del costo lavoro per concentrazione di know how nelle fasce più anziane; aumento del tasso di assenteismo per difficoltà di adattamento ai turni.]

**?** Con riferimento ai **rischi identificati**, qual è l'**esposizione** del Gruppo in termini di **probabilità di accadimento** sull'orizzonte di analisi e **impatto** rispetto ai target economico-finanziari, all'efficienza/continuità dei processi aziendali e/o alla reputazione aziendale?

## Modalità operative:

- » Definizione e condivisione della metodologia di misurazione dei rischi
- » Coinvolgimento di selezionato Management per l'identificazione puntuale (facilitata dall'*Ageing Risk Model Protiviti*) e la valutazione dei rischi

## Ageing Risk Model Protiviti

COMPETENZE	PRODUZIONE
<ul style="list-style-type: none"> <li>Perdita competenze specialistiche</li> <li>Perdita relazioni strategiche</li> <li>Perdita talenti per ridotte prospettive di carriera</li> <li>Gap tecnologico vs competitor globali</li> <li>Obsolescenza prodotti / servizi</li> <li>Inefficace utilizzo competenze esistenti</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Peggioramento performance operativa fasce anziane con conseguenze su qualità prodotto e/o efficienza produttiva</li> <li>Rigidità produttiva (ridotta flessibilità e resistenza a turnazione/picchi di attività)</li> <li>Aumento tasso di assenteismo</li> <li>Aumento giorni malattia</li> </ul>
COSTO LAVORO	SALUTE e SICUREZZA
<ul style="list-style-type: none"> <li>Innalzamento costo del lavoro per concentrazione know how in posizioni a costo elevato</li> <li>Innalzamento costo del lavoro per eccessivo potere negoziale fasce anziane</li> <li>Aumento costi sociali</li> <li>...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infortuni (tasso di infortuni, gravità, periodo di invalidità, tasso mortalità)</li> <li>Indoneità al lavoro</li> <li>Costi di sorveglianza sanitaria?</li> <li>...</li> </ul>
CULTURA / CLIMA AZIENDALE	COMPLIANG
<ul style="list-style-type: none"> <li>Resistenza al cambiamento</li> <li>Glass ceiling / Gruppi di potere</li> <li>Conflitto intergenerazionale</li> <li>Isolamento sociale fasce anziane</li> <li>Demotivazione risorse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evoluzione normativa lavoro (età di pensionamento)</li> <li>Contenziosi per discriminazioni age</li> <li>Contenziosi per demansionamento</li> <li>...</li> </ul>

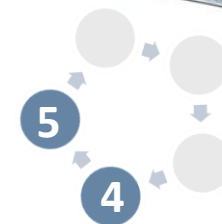
## Metodologia di Risk Scoring



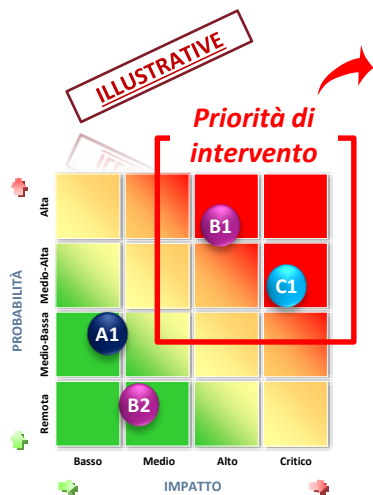


# Strategie di gestione dei rischi di ageing

Per i rischi prioritari, il Management viene coinvolto nella definizione delle **strategie di age management** e delle correlate azioni da implementare, che dovranno tenere in considerazione sia gli obiettivi perseguiti, sia l'appetito al rischio con riferimento all'esposizione rilevata.



## POSSIBILI AREE di INTERVENTO da valutare in funzione delle cause del rischio



### PREVENZIONE AGEING:

azioni per promuovere il mantenimento di condizioni fisiche e cognitive ottimali il più a lungo possibile, per allontanare sempre più l'età anagrafica dall'età percepita

### GESTIONE AGEING:

revisione dei processi HR al fine di garantirne l'adeguatezza al nuovo paradigma demografico in termini di formazione, sicurezza, career planning, compensation, welfare aziendale, ecc.

### TRANSIZIONE LAVORO - PENSIONE:

definizione di nuove forme di flessibilità in uscita, rapporto con il terzo e quarto settore, anni sabbatici, scale-down professionale progressivo, maestri di mestiere ecc.

### GO / NO GO Decision

Valutazione delle  
singole azioni sulla  
base di analisi  
costi/benefici





*Powerful Insights.  
Proven Delivery.®*

**Emma Marcandalli**

Managing Director, Protiviti  
emma.marcandalli@protiviti.com  
M +39 3480384375

# Ageing Risk Model Protiviti

COMPETENZE	PRODUZIONE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Perdita competenze specialistiche</li><li>• Perdita relazioni strategiche</li><li>• Perdita talenti per ridotte prospettive di carriera</li><li>• Gap tecnologico vs competitor globali</li><li>• Obsolescenza prodotti / servizi</li><li>• Inefficace utilizzo competenze esistenti</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Peggioramento performance operativa fasce anziane con conseguenze su qualità prodotto e/o efficienza produttiva</li><li>• Rigidità produttiva (ridotta flessibilità e resistenza a turnazione/picchi di attività)</li><li>• Aumento tasso di assenteismo</li><li>• Aumento giorni malattia</li><li>• ...</li></ul>
COSTO LAVORO	SALUTE e SICUREZZA
<ul style="list-style-type: none"><li>• Innalzamento costo del lavoro per concentrazione know how in posizioni a costo elevato</li><li>• Innalzamento costo del lavoro per eccessivo potere negoziale fasce anziane</li><li>• Aumento costi sociali</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Infortuni (tasso di infortuni, gravità, periodo di invalidità, tasso mortalità)</li><li>• Inidoneità al lavoro</li><li>• Costi di sorveglianza sanitaria?</li><li>• ...</li></ul>
CULTURA / CLIMA AZIENDALE	COMPLIANCE
<ul style="list-style-type: none"><li>• Resistenza al cambiamento</li><li>• Glass ceiling / Gruppi di potere</li><li>• Conflitto intergenerazionale</li><li>• Isolamento sociale fasce anziane</li><li>• Demotivazione risorse</li><li>• ...</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evoluzione normativa lavoro (età pensionabile)</li><li>• Contenziosi per discriminazioni age-based</li><li>• Contenziosi per demansionamento / mobbing</li><li>• ...</li></ul>



# Metodologia di Risk Measurement

Livello	Probabilità di accadimento	Impatto economico-finanziario	Impatto su strategia e operatività	Impatto reputazionale
4	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'accadimento dell'evento è ritenuto molto probabile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; x mio EUR su <b>indicatori chiave</b> per l'azienda (EBIT, EBITDA, CF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ripercussioni sulla capacità del Gruppo di perseguire una o più strategie "chiave" per la crescita e la continuità del business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impatto reputazionale/di immagine critico, con ripercussioni a livello internazionale</li> </ul>
3	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'accadimento dell'evento è ritenuto possibile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tra x e x mio EUR su <b>indicatori chiave</b> per l'azienda (EBIT, EBITDA, CF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ripercussioni sull'efficienza/continuità di uno o più processi aziendali critici per il business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impatto reputazionale/di immagine rilevante, con ripercussioni a livello nazionale</li> </ul>
2	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'accadimento dell'evento è ritenuto poco probabile.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tra x e x mio EUR su <b>indicatori chiave</b> per l'azienda (EBIT, EBITDA, CF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ripercussioni sull'efficienza/continuità di più processi aziendali non critici per il business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impatto reputazionale/di immagine moderato, con ripercussioni a livello locale</li> </ul>
1	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'accadimento dell'evento è ritenuto remoto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&lt; x mio EUR su <b>indicatori chiave</b> per l'azienda (EBIT, EBITDA, CF)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ripercussioni sull'efficienza di un processo aziendale non critico per il business</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impatto reputazionale/di immagine basso, con ripercussioni a livello aziendale</li> </ul>

Valutazione dei rischi secondo una **metodologia** di tipo **quali-quantitativo**, intesa a consentire la **comparabilità dei rischi** e **supportare il Management** nella valutazione degli stessi

