



## La sfida di una popolazione aziendale che invecchia

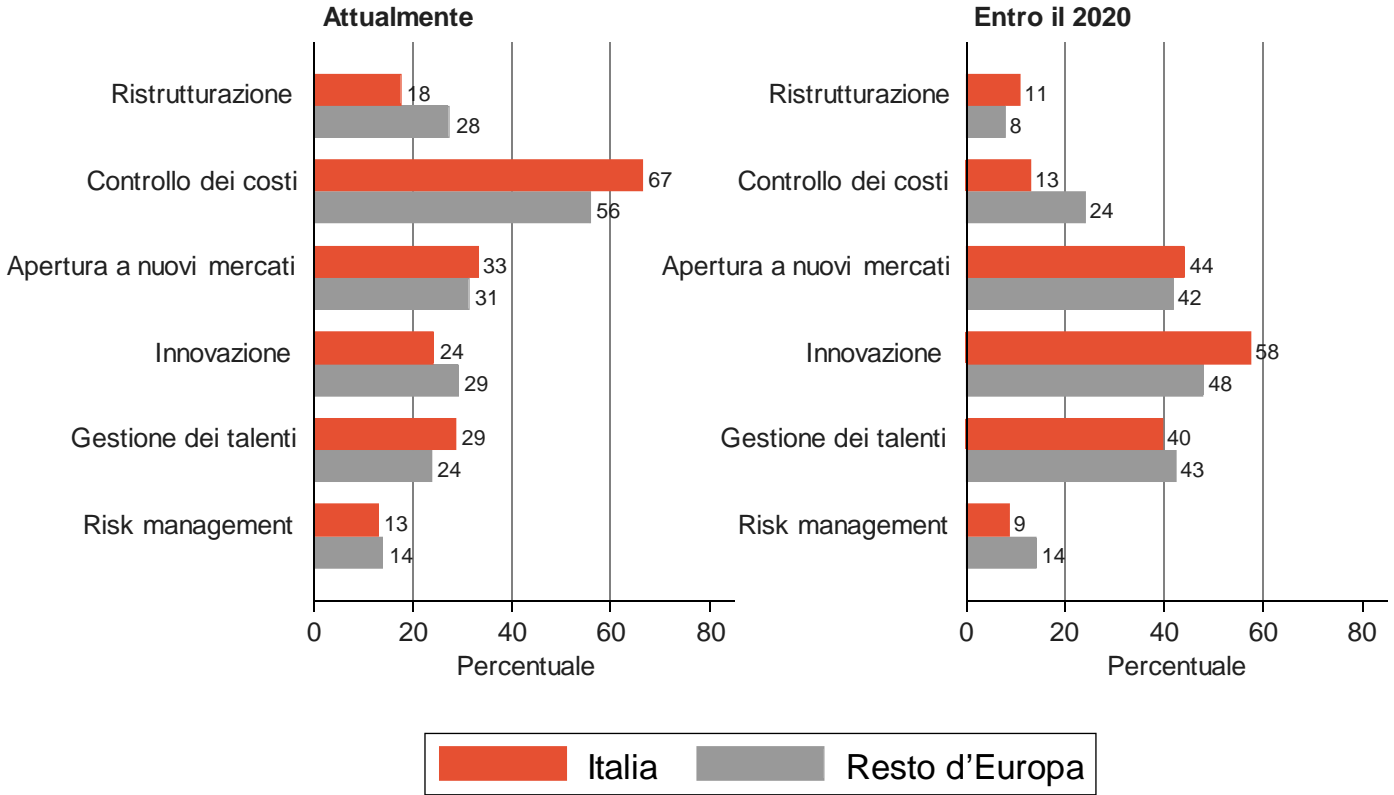
I risultati della ricerca condotta dalla  
Economist Intelligence Unit ed alcuni  
spunti di riflessione

**Fabio Carniol**

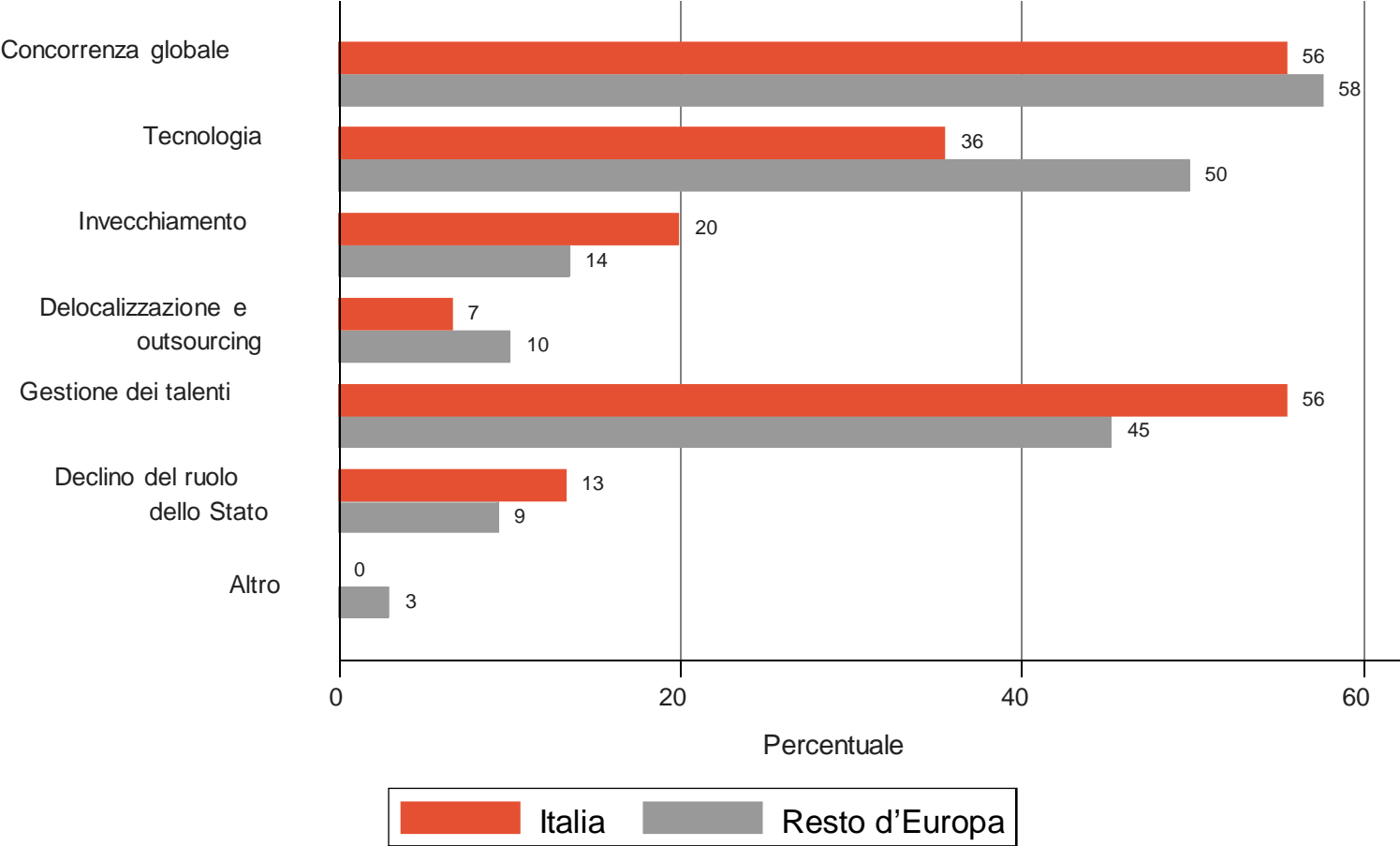
**Milano, 6 maggio 2014**

TOWERS WATSON 

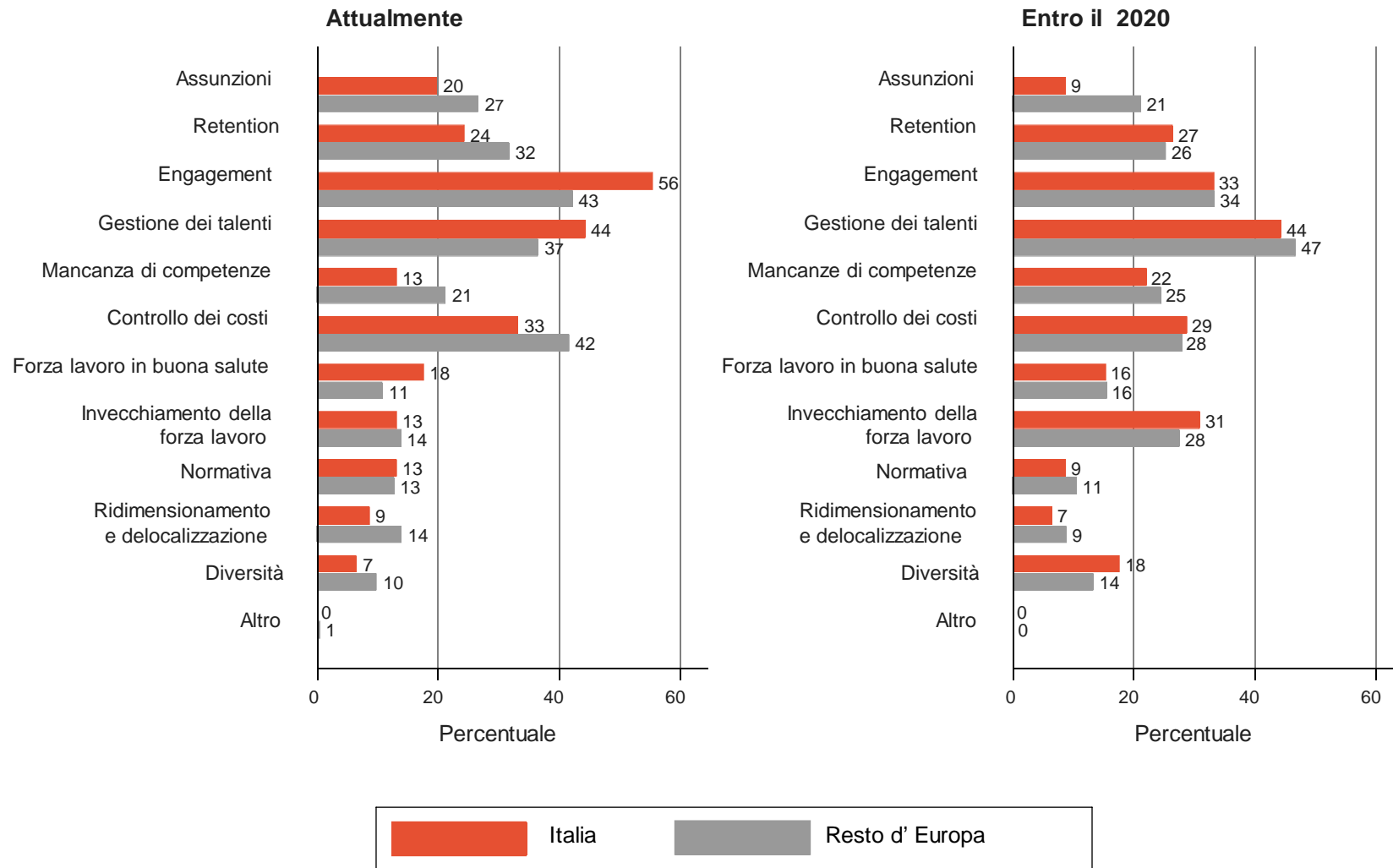
# Quali pensa che siano le priorità di business più importanti per la Sua azienda?



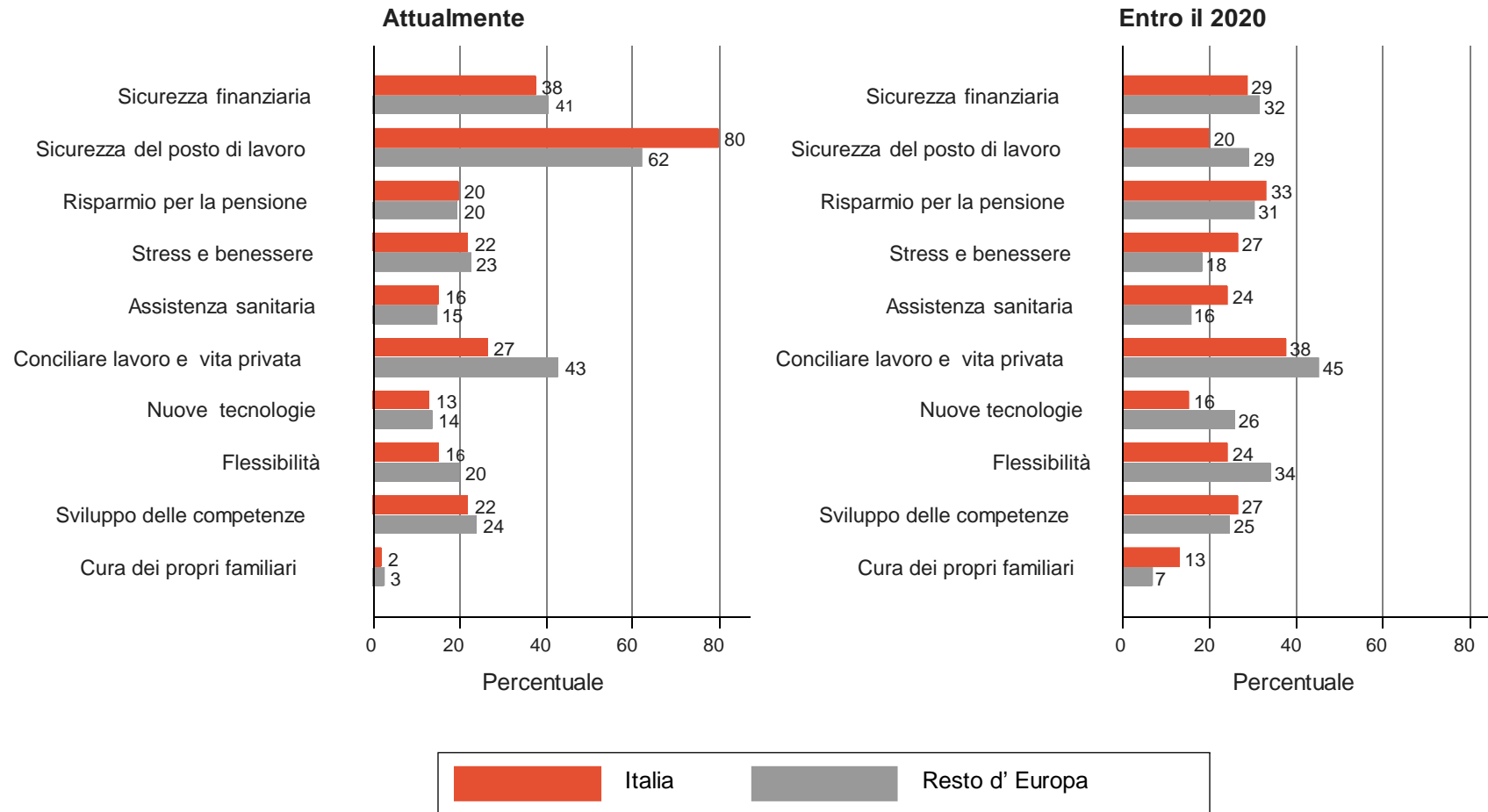
# Quali saranno i principali fattori di cambiamento per la Sua azienda, entro il 2020?



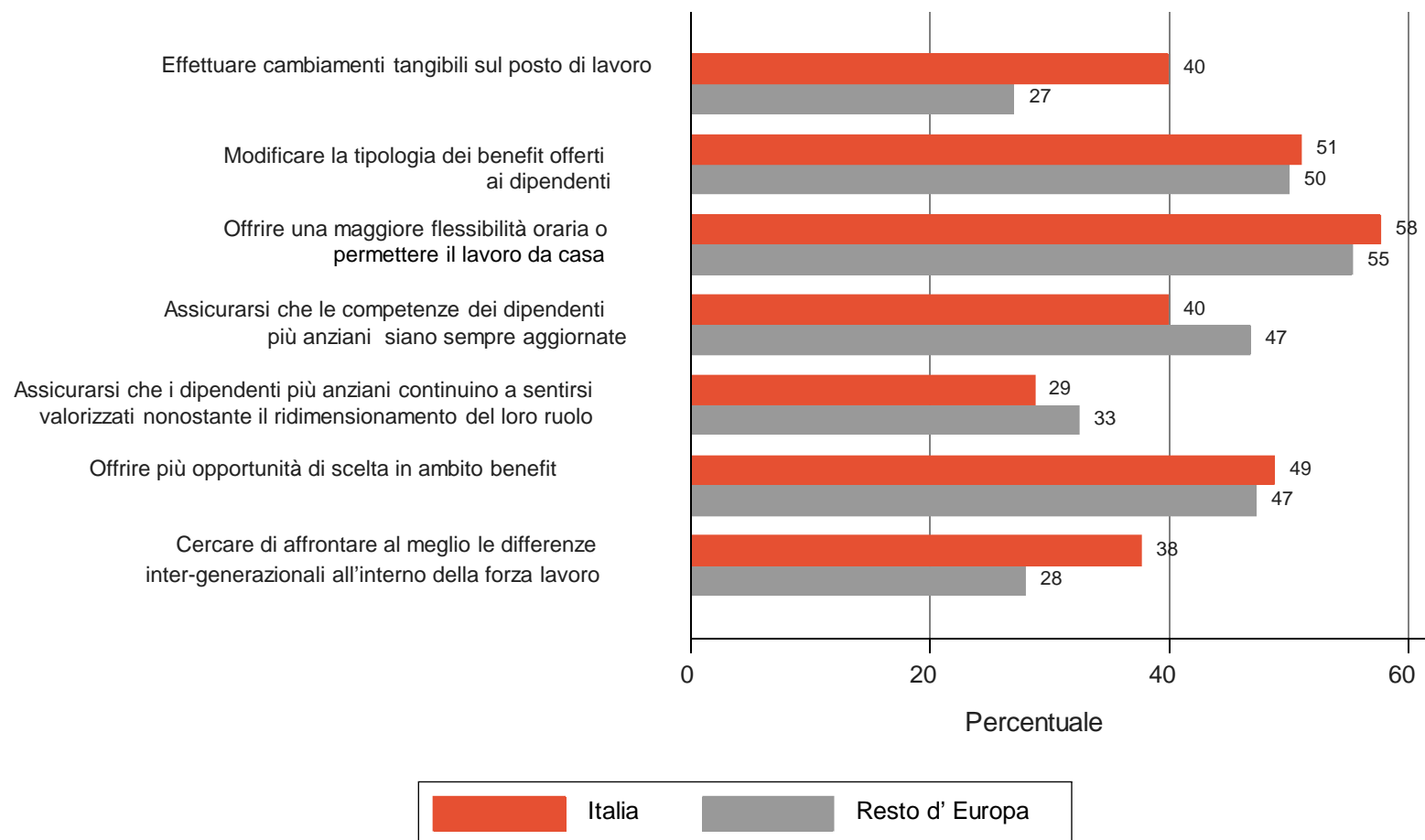
## Quali sono le principali tematiche in ambito HR che la Sua azienda deve affrontare ?



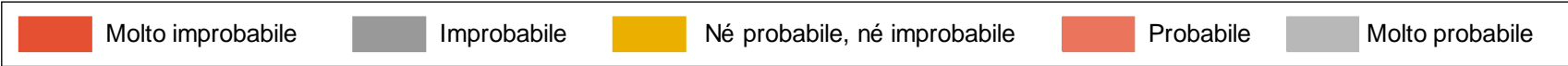
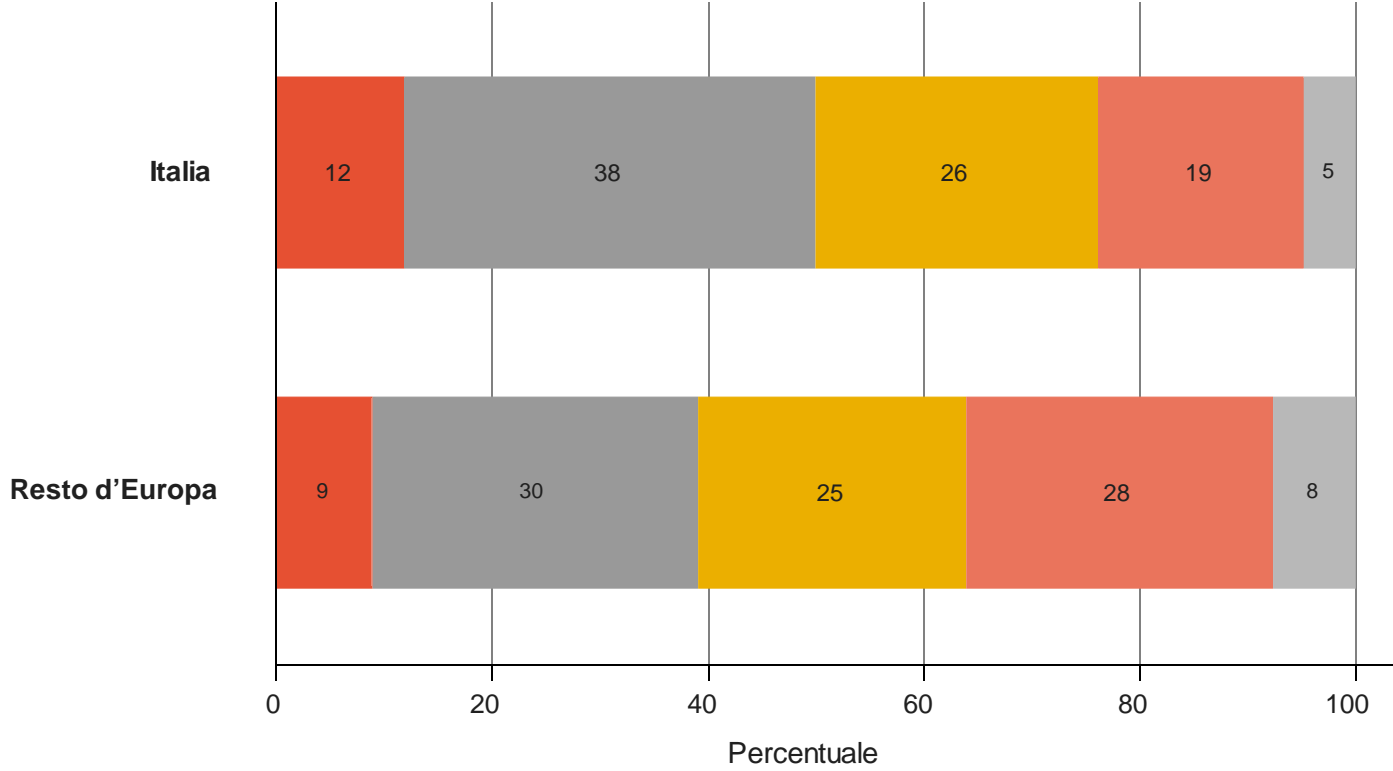
## Quali pensa che siano le tematiche considerate più importanti dai Suoi dipendenti?



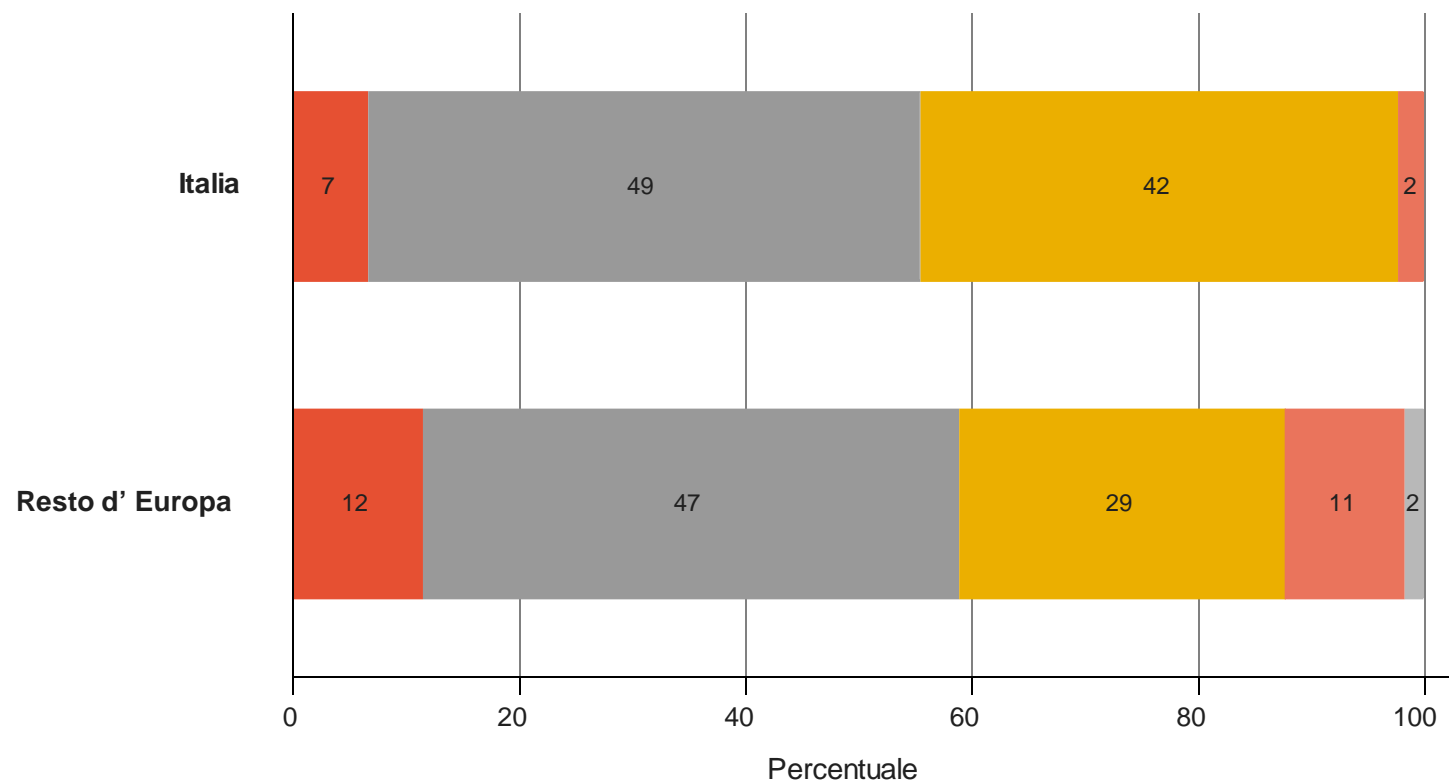
## Quali iniziative pensa che la Sua azienda metterà in atto entro il 2020 per soddisfare le mutate esigenze dei Suoi dipendenti?



# Quanto è probabile che i programmi di benefit attuali della Sua azienda possano rimanere adeguati nel 2020?

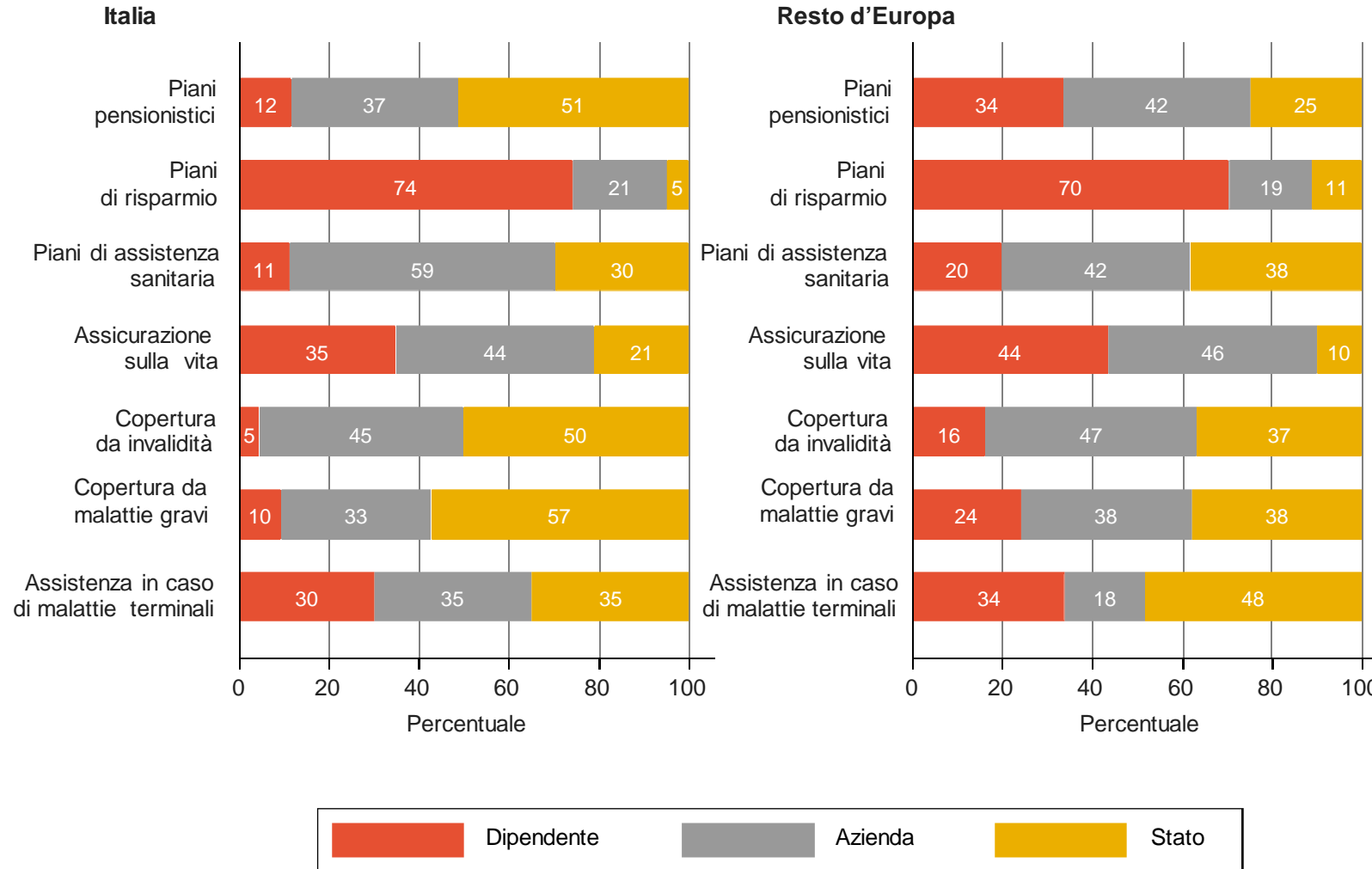


## Crede che entro il 2020, il costo dei benefit per un dipendente-tipo della Sua azienda possa:

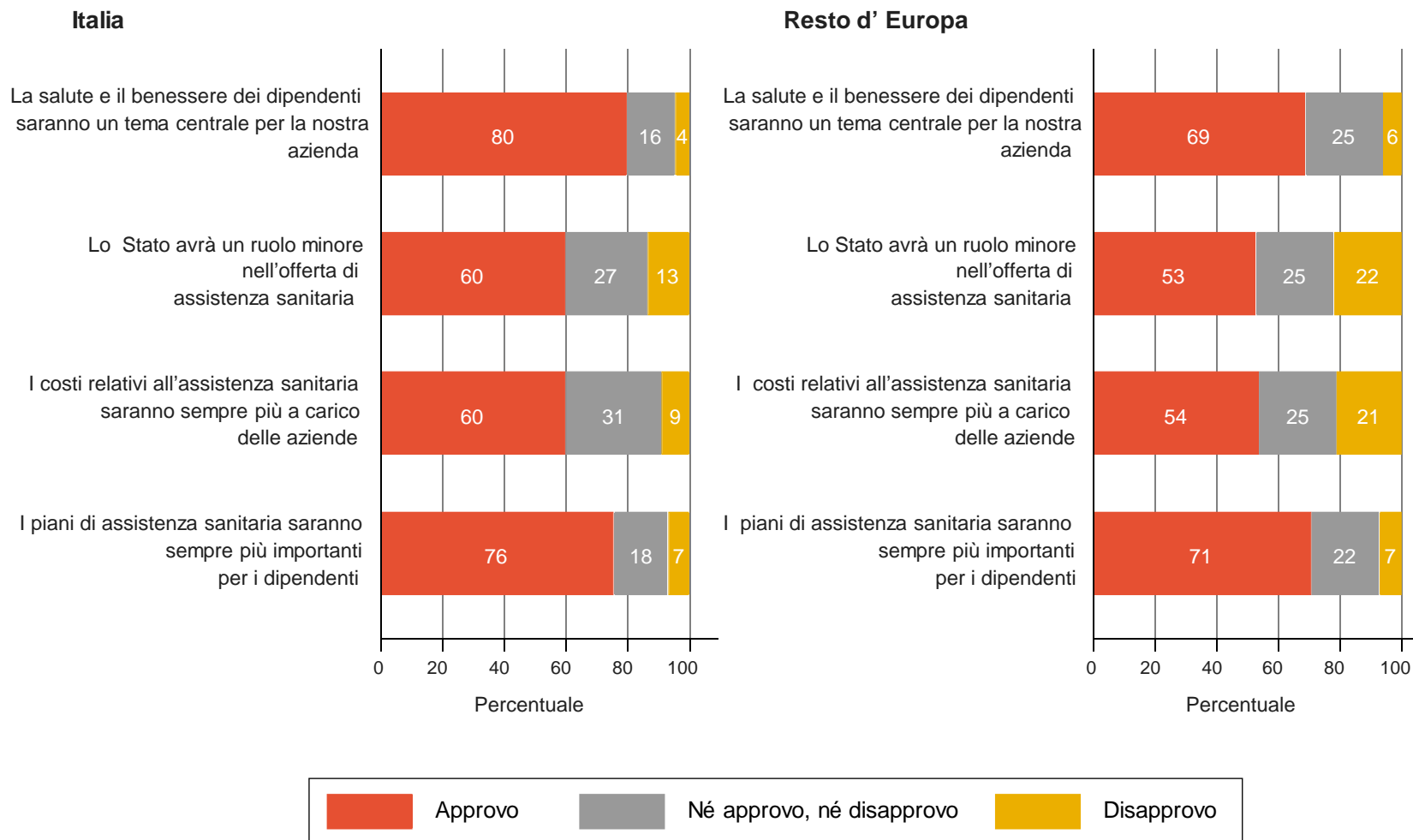




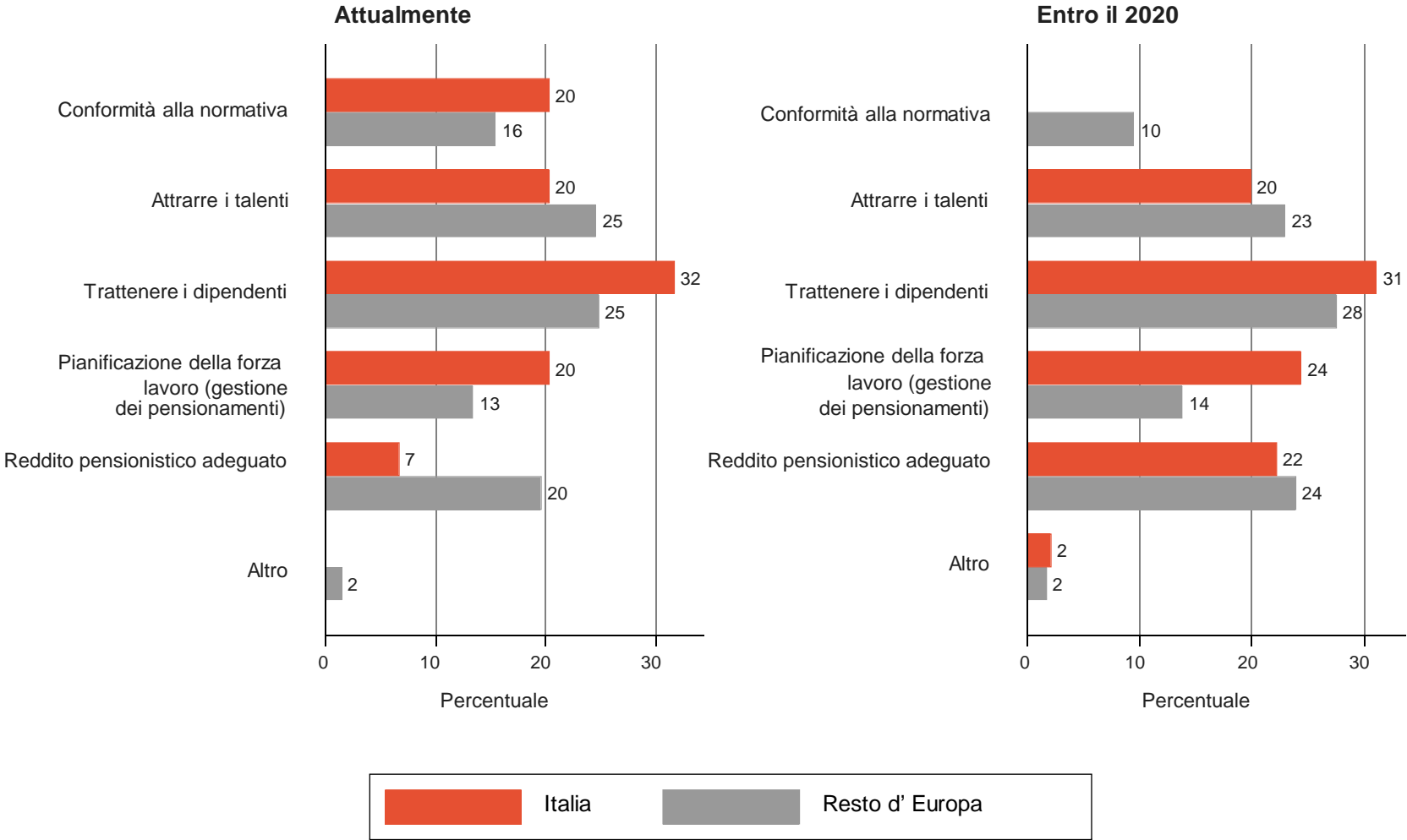
# Chi potrebbe gestire al meglio le seguenti tipologie di benefit?



## Quanto è d'accordo con le seguenti affermazioni in tema di benessere e salute dei Suoi dipendenti per il futuro (fino al 2020)?



# Qual è attualmente il principale obiettivo della Sua azienda nell'offerta di benefit pensionistici? Cosa cambierà entro il 2020?



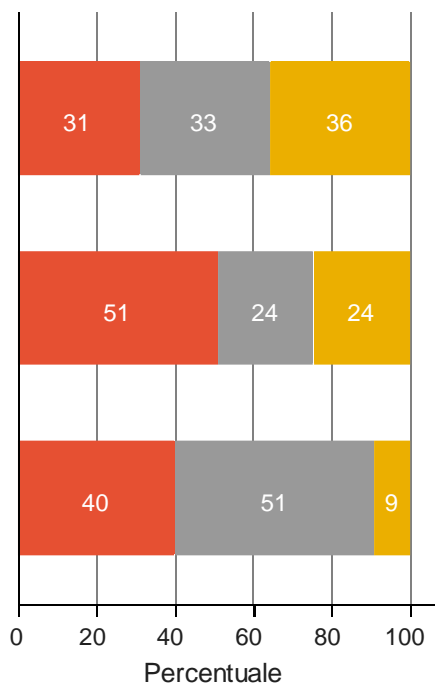
# Approva o disapprova le seguenti affermazioni riguardanti l'offerta pensionistica futura (fino al 2020)?

## Italia

Non è compito delle aziende garantire ai propri dipendenti uno standard di vita agiata al pensionamento

Le aziende dovrebbero sostenere i rischi per provvedere alle pensioni dei propri dipendenti

Come azienda siamo preoccupati per la gestione dei dipendenti che raggiungono i requisiti di età pensionabile ma che non possono andare in pensione

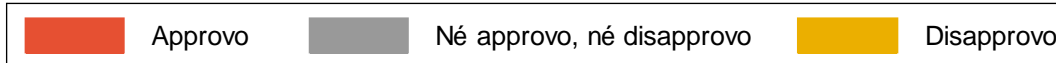
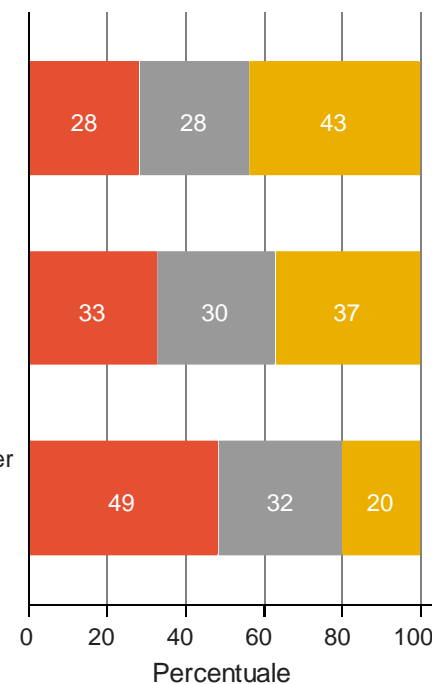


## Resto d' Europa

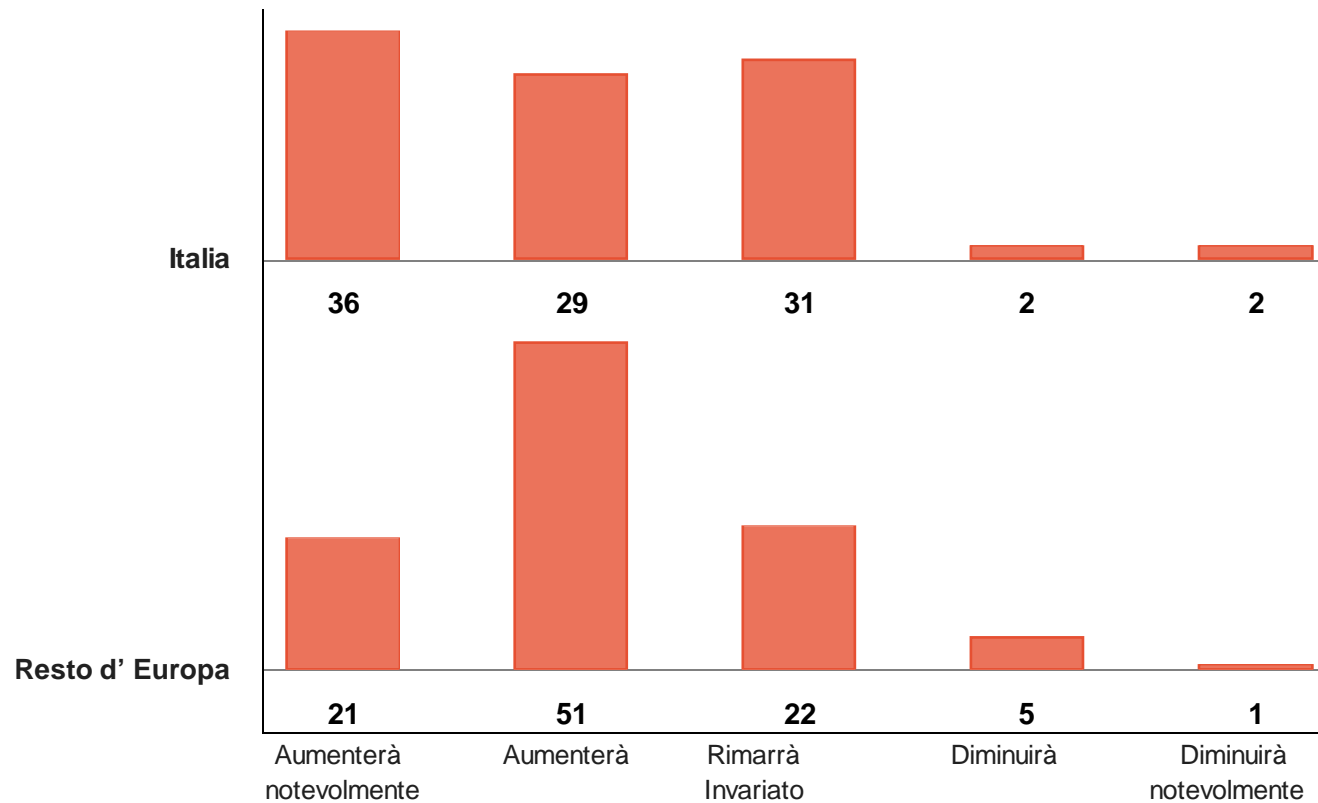
Non è compito delle aziende garantire ai propri dipendenti uno standard di vita agiata al pensionamento

Le aziende dovrebbero sostenere i rischi per provvedere alle pensioni dei propri dipendenti

Come azienda siamo preoccupati per la gestione dei dipendenti che raggiungono i requisiti di età pensionabile ma che non possono andare in pensione

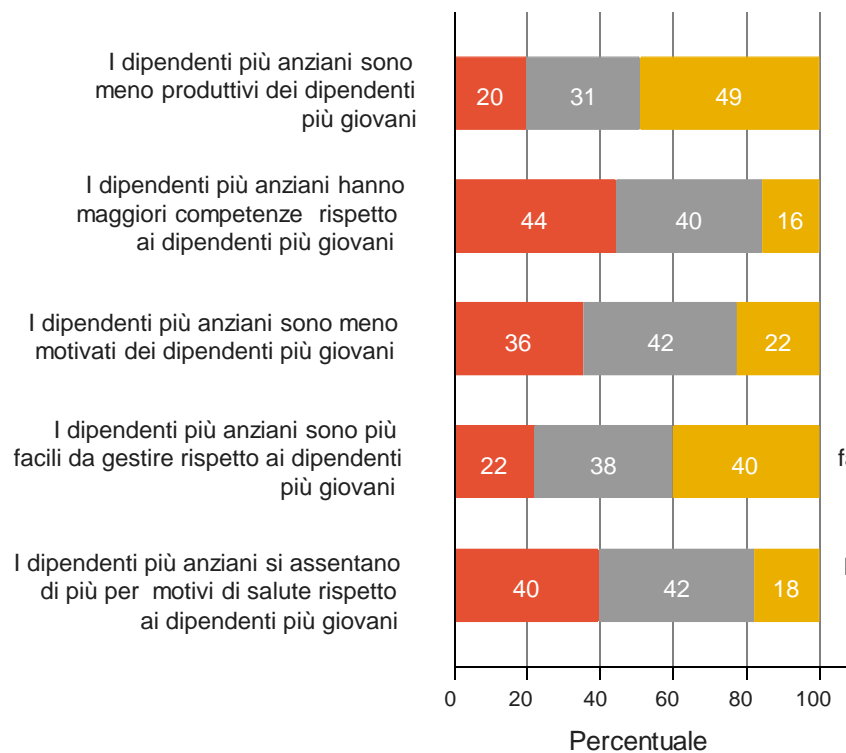


## Quanto si aspetta che cambi il numero dei dipendenti sessantenni o di quelli più anziani che lavorano nella Sua azienda entro il 2020?

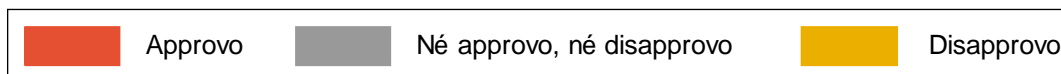
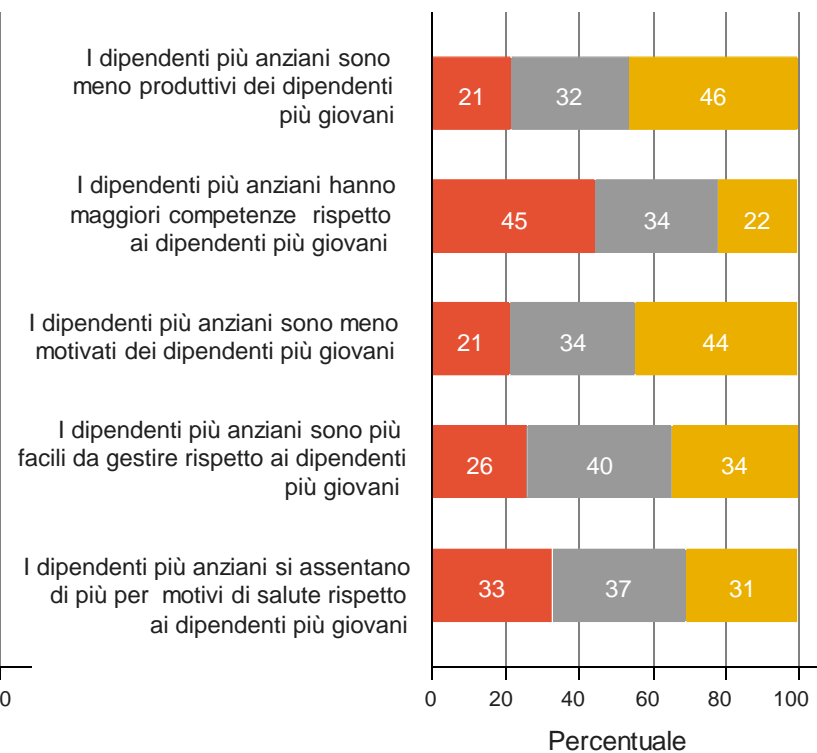


## Approva o disapprova le seguenti affermazioni riguardo i dipendenti più anziani?

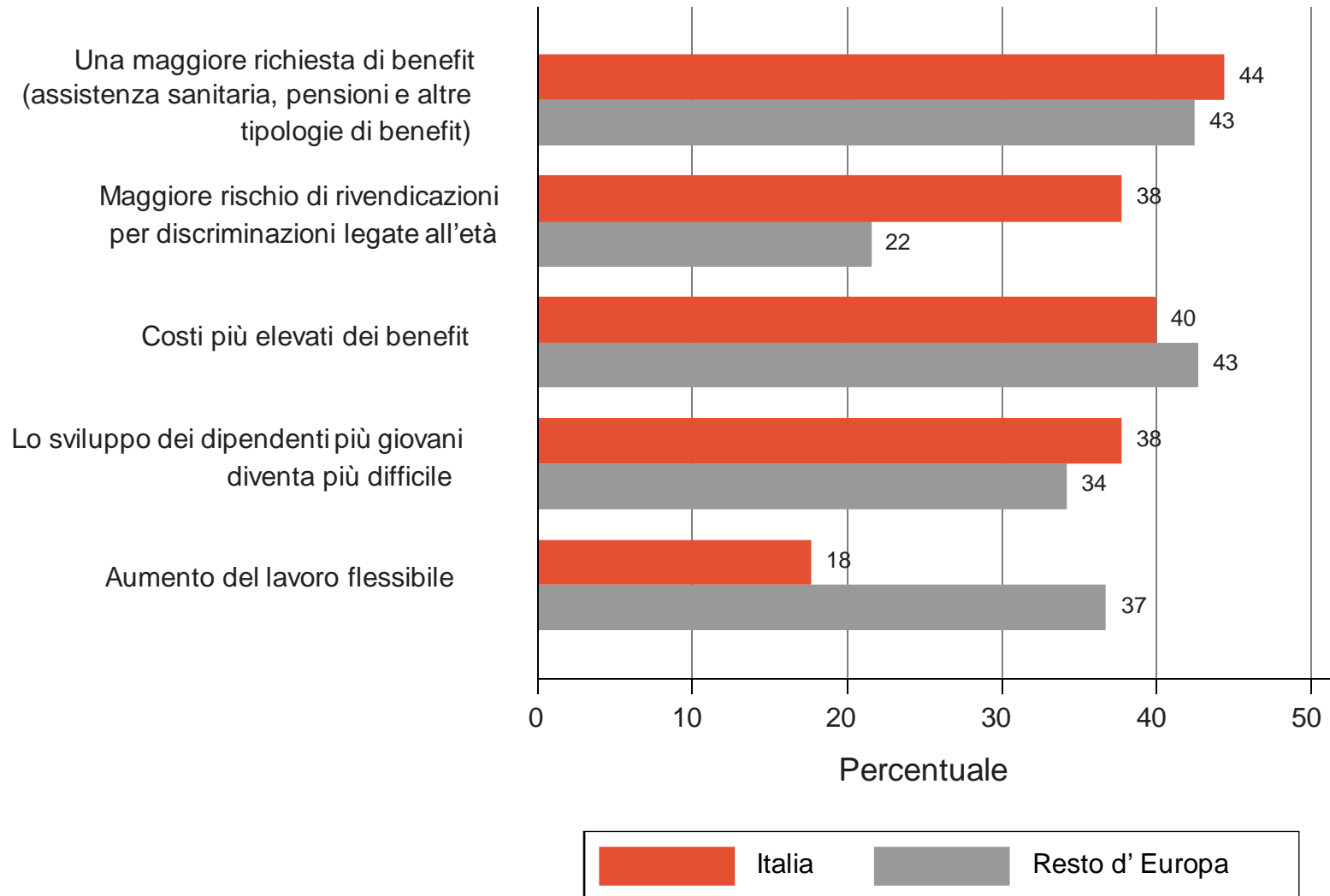
### Italia



### Resto d' Europa



## Quali delle seguenti situazioni pensa che sia più probabile che si verifichi a causa dell'invecchiamento della forza lavoro?



## Tematiche attuali ed emergenti in ambito HR

Fonte: Indagine globale di Towers Watson 2014; campione globale: 492 aziende partecipanti

TOTAL REWARD	2014	2013	Δ
Benchmarking del total reward a livello globale	66%	66%	-
Sviluppo e aggiornamento delle strategie in ambito reward	49%	45%	+4%
Governance e controllo del total reward a livello globale	48%	45%	+3%
Comunicazione del total reward a livello globale	45%	52%	-7%
Visione globale delle attuali sfide e di quelle imminenti in ambito reward	45%	37%	+8%
Valutare e analizzare il costo delle remunerazioni a livello globale	45%	36%	+9%
Personalizzazione/diversificazione/segmentazione delle remunerazioni a livello globale	45%	34%	+11%
Globalizzare la struttura dei livelli retributivi	38%	38%	-
Sistemi premianti: raggiungere un equilibrio a livello globale	38%	35%	+3%
<b>Totale</b>	<b>419%</b>	<b>388%</b>	<b>+31%</b>

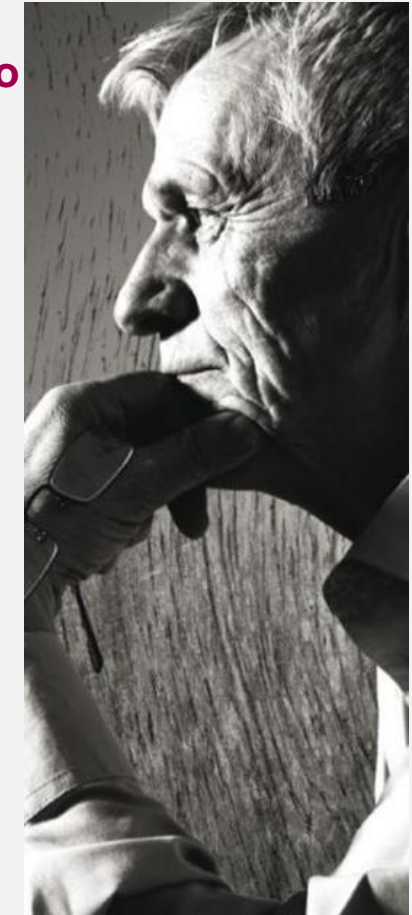
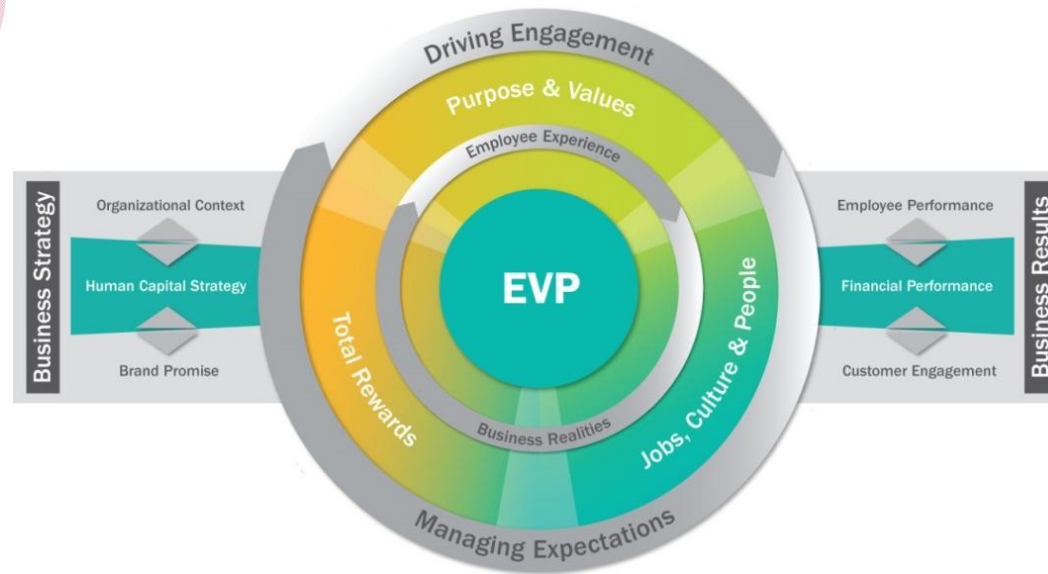
I partecipanti hanno espresso il loro interesse per le diverse tematiche  
 % dei partecipanti che hanno espresso il loro interesse per tematiche più ampie in ambito HR

TALENT MANAGEMENT	2014	2013	Δ
Sviluppare, gestire e trattenere i talenti a livello globale	54%	37%	+17%
Raggiungere un engagement sostenibile per una forza lavoro diversificata nel lungo periodo	44%	36%	+8%
Governance globale in ambito HR e modelli operativi	41%	39%	+2%
Employee value proposition (EVP): definire, sviluppare e diffondere	38%	n/a	n/a
Ottimizzare le funzioni HR e di reward a livello globale	37%	37%	-
Ottimizzare il performance management a livello globale	36%	25%	+11%
Previsione dell'evoluzione della forza lavoro a livello globale (workforce planning)	34%	27%	+7%
Acquisire talenti globali	34%	23%	+11%
Standardizzare i processi HR a livello globale	33%	31%	+2%
Soluzioni tecnologiche HR: visione globale	32%	29%	+3%
Valutazione dei ruoli a livello globale	31%	31%	-
Fusioni, acquisizioni e cessioni cross-border: ottimizzare le persone e gli aspetti in ambito HR	29%	34%	-5%
Comprendere le prospettive dei dipendenti a livello globale	23%	32%	-9%
Risk management globale: visione HR	23%	30%	-7%
<b>Totale</b>	<b>489%</b>	<b>411%</b>	<b>+78%</b>



# L'invecchiamento della forza lavoro: come gestire l'impatto sulle performance aziendali?

## Le minacce



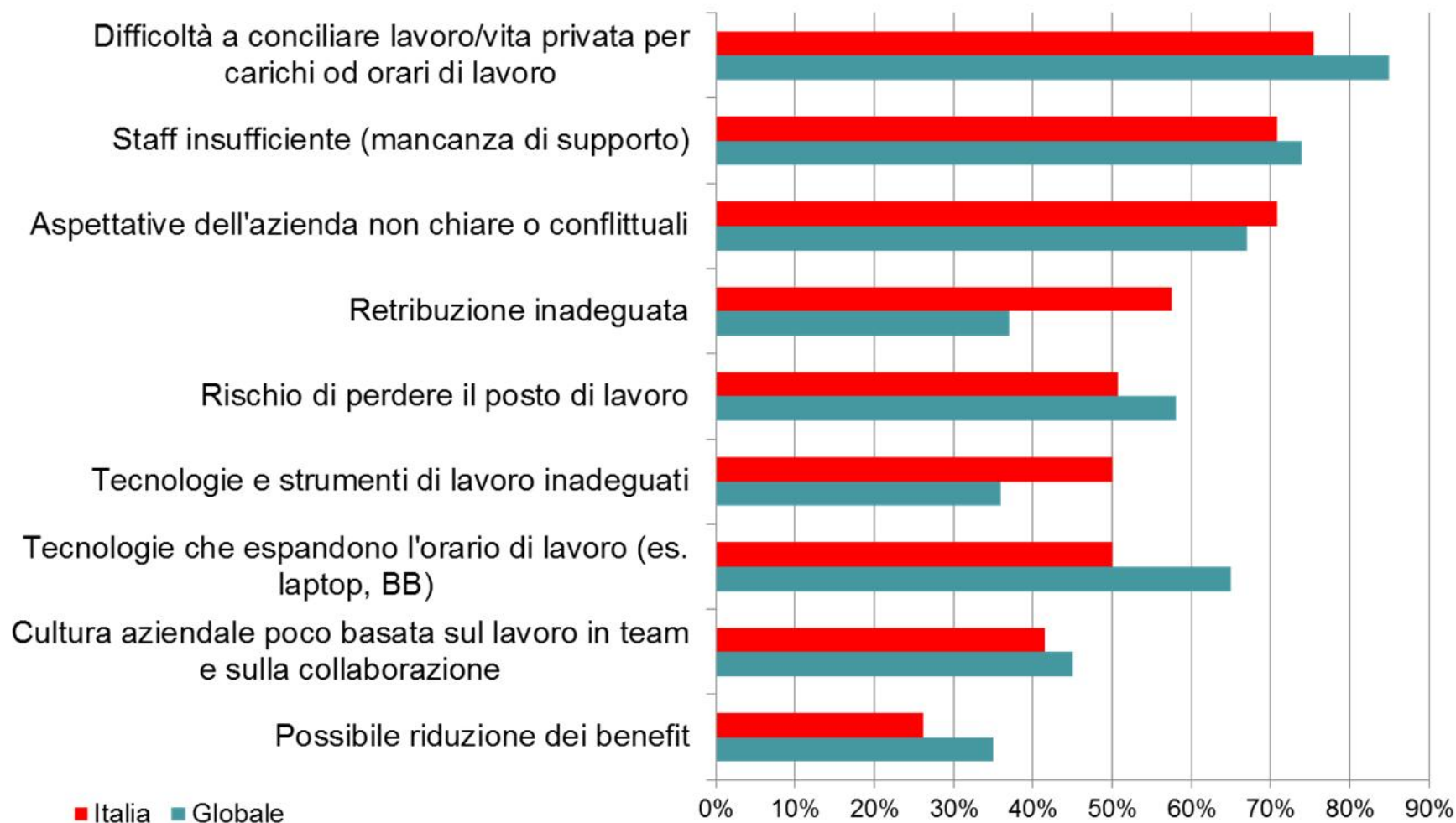
**Come rispondere alla crescente diversità della forza lavoro?**

## Le aziende fanno fatica ad attrarre e trattenere i talenti che servono per crescere

Quota di aziende che dichiarano di avere problemi nell'attrarre o trattenere i lavoratori		
	Attrarre	Trattenere
Lavoratori con competenze-chiave	72%	56%
Lavoratori ad alto potenziale	60%	55%
Lavoratori con elevate performance	59%	50%
Lavoratori con anzianità inferiore a 3 anni	—	43%
Tutti i lavoratori	31%	25%

Fonte: *Towers Watson 2012 Talent Management and Rewards Study — Globale.*

## Le fonti di stress secondo le aziende



Fonte: Towers Watson, [Staying@work](#) survey 2013. Campione: 892 aziende in 12 Paesi (65 aziende in Italia)

## Come cambiano i driver di engagement per fascia d'età

Driver	< 30	30 - 39	40 - 49	> 50
1	Leadership	Leadership	Leadership	Leadership
2	Stress, work/life balance e carichi di lavoro	Stress, work/life balance e carichi di lavoro	Chiarezza degli obiettivi	Stress, work/life balance e carichi di lavoro
3	Chiarezza degli obiettivi	Chiarezza degli obiettivi	Stress, work/life balance e carichi di lavoro	Chiarezza degli obiettivi
4	Stile di direzione	Stile di direzione	Stile di direzione	Immagine dell'azienda
5	Opportunità di carriera	Immagine dell'azienda	Immagine dell'azienda	Stile di direzione

Fonte: Towers Watson 2012 Global Workforce Study. Campione: 32.000 lavoratori in 29 Paesi

## Come cambiano i driver di attraction per fascia d'età

Driver	< 30	30 - 39	40 - 49	> 50
1	Retribuzione	Retribuzione	Retribuzione	Retribuzione
2	Opportunità di carriera	Opportunità di carriera	Sicurezza del posto di lavoro	Sicurezza del posto di lavoro
3	Opportunità di apprendere	Sicurezza del posto di lavoro	Opportunità di carriera	Localizzazione del posto di lavoro
4	Sicurezza del posto di lavoro	Opportunità di apprendere	Localizzazione del posto di lavoro	Lavoro stimolante
5	Localizzazione del posto di lavoro	Localizzazione del posto di lavoro	Lavoro stimolante	Opportunità di carriera

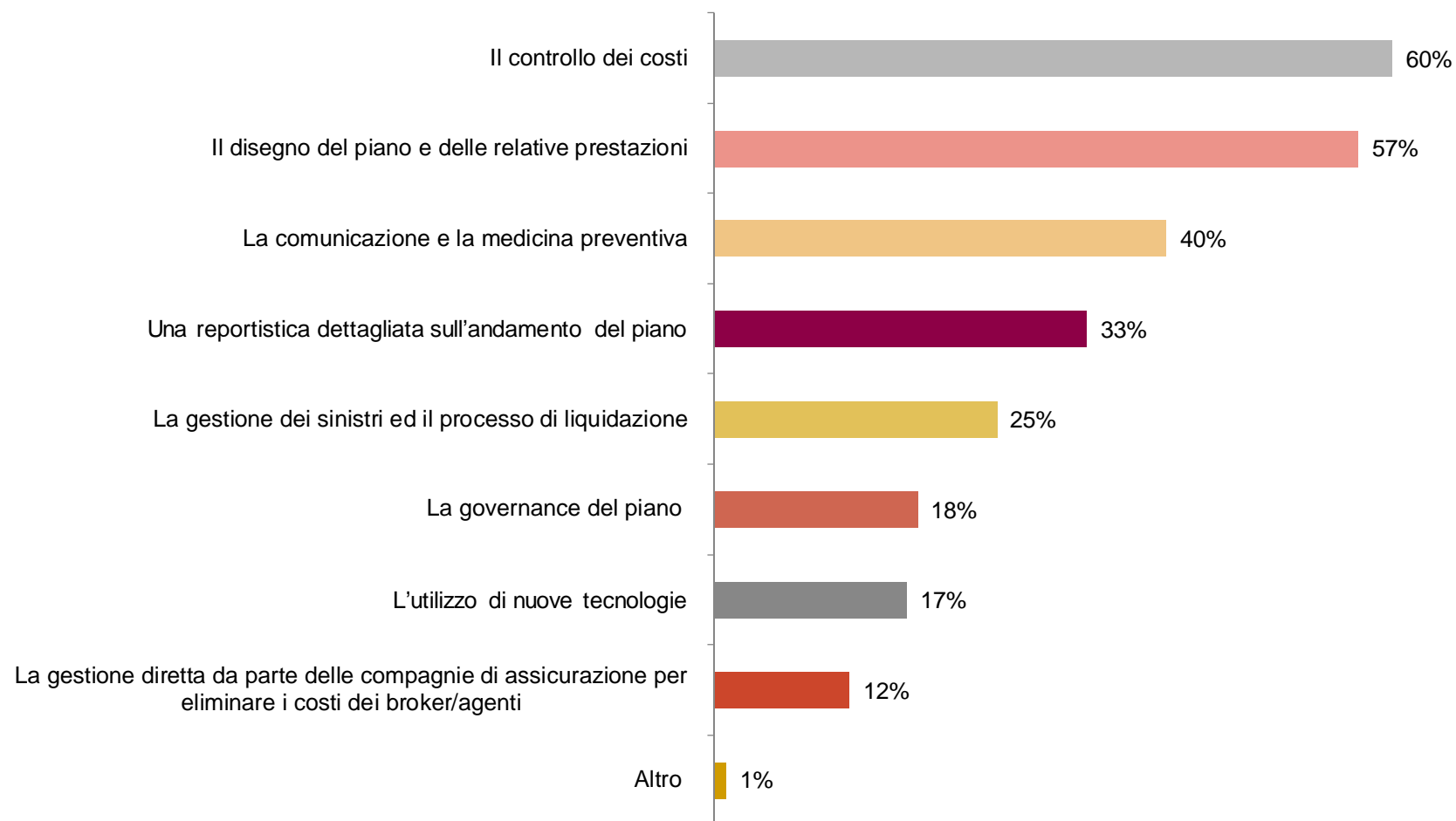
Fonte: Towers Watson 2012 Global Workforce Study. Campione: 32.000 lavoratori in 29 Paesi

## Come cambiano i driver di retention per fascia d'età

Driver	< 30	30 - 39	40 - 49	> 50
1	Retribuzione	Retribuzione	Retribuzione	Opportunità di carriera
2	Opportunità di carriera	Opportunità di carriera	Opportunità di carriera	Retribuzione
3	Stress, work/life balance e carichi di lavoro	Fiducia nella leadership	Fiducia nella leadership	Relazione con il capo diretto
4	Localizzazione del posto di lavoro	Relazione con il capo diretto	Relazione con il capo diretto	Fiducia nella leadership
5	Relazione con il capo diretto	Stress, work/life balance e carichi di lavoro	Sicurezza del posto di lavoro	Stress, work/life balance e carichi di lavoro

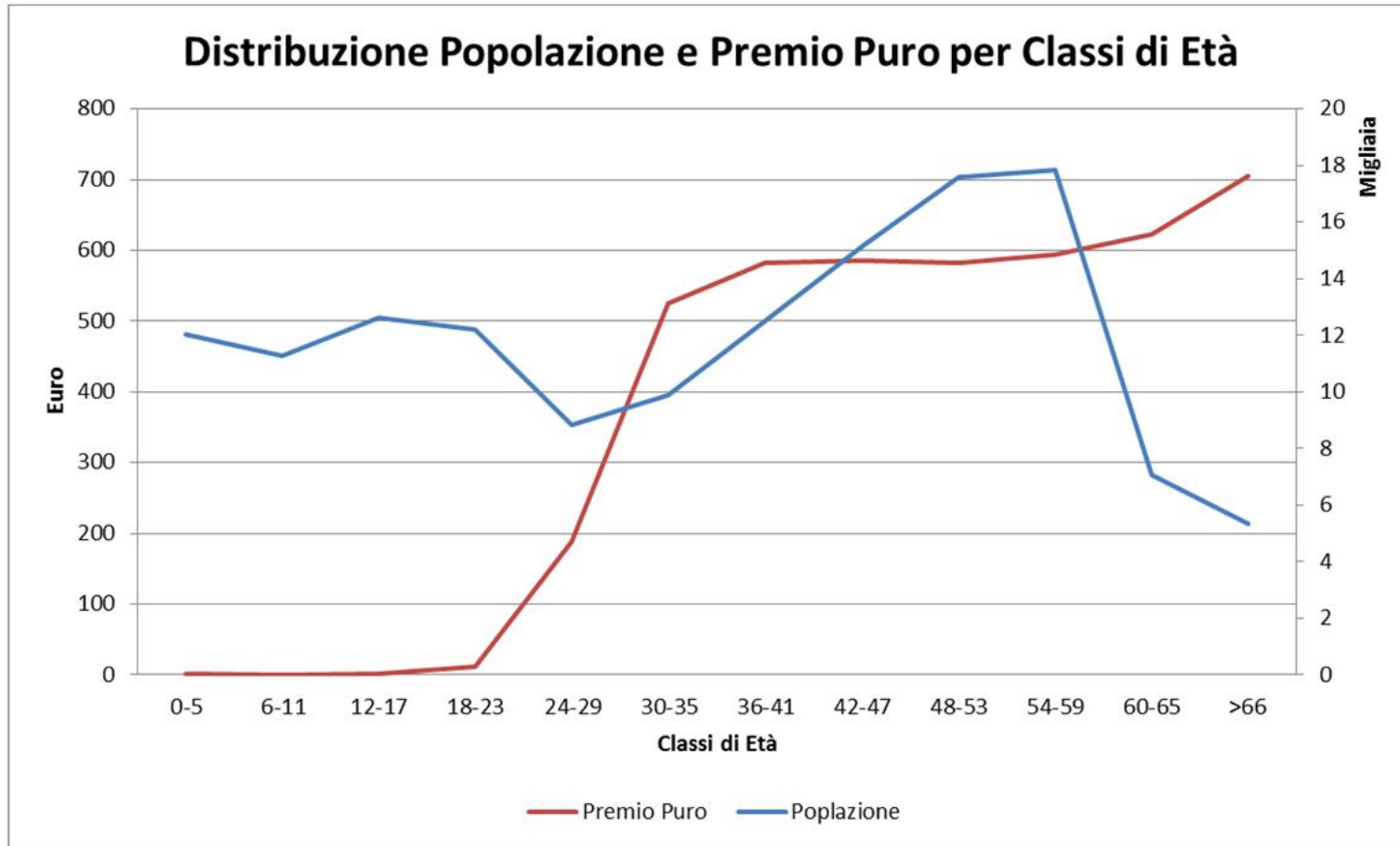
Fonte: Towers Watson 2012 Global Workforce Study. Campione: 32.000 lavoratori in 29 Paesi

## Quali ritenete dovranno essere nel futuro le aree di maggior interesse nell'assistenza sanitaria?



Fonte: indagine di Towers Watson, Maggio 2013

# Un esempio di piani sanitario aziendale: il premio puro aumenta in funzione dell'età





# L'invecchiamento della forza lavoro: come gestire l'impatto sulle performance aziendali?

## Le minacce



## Le possibili soluzioni



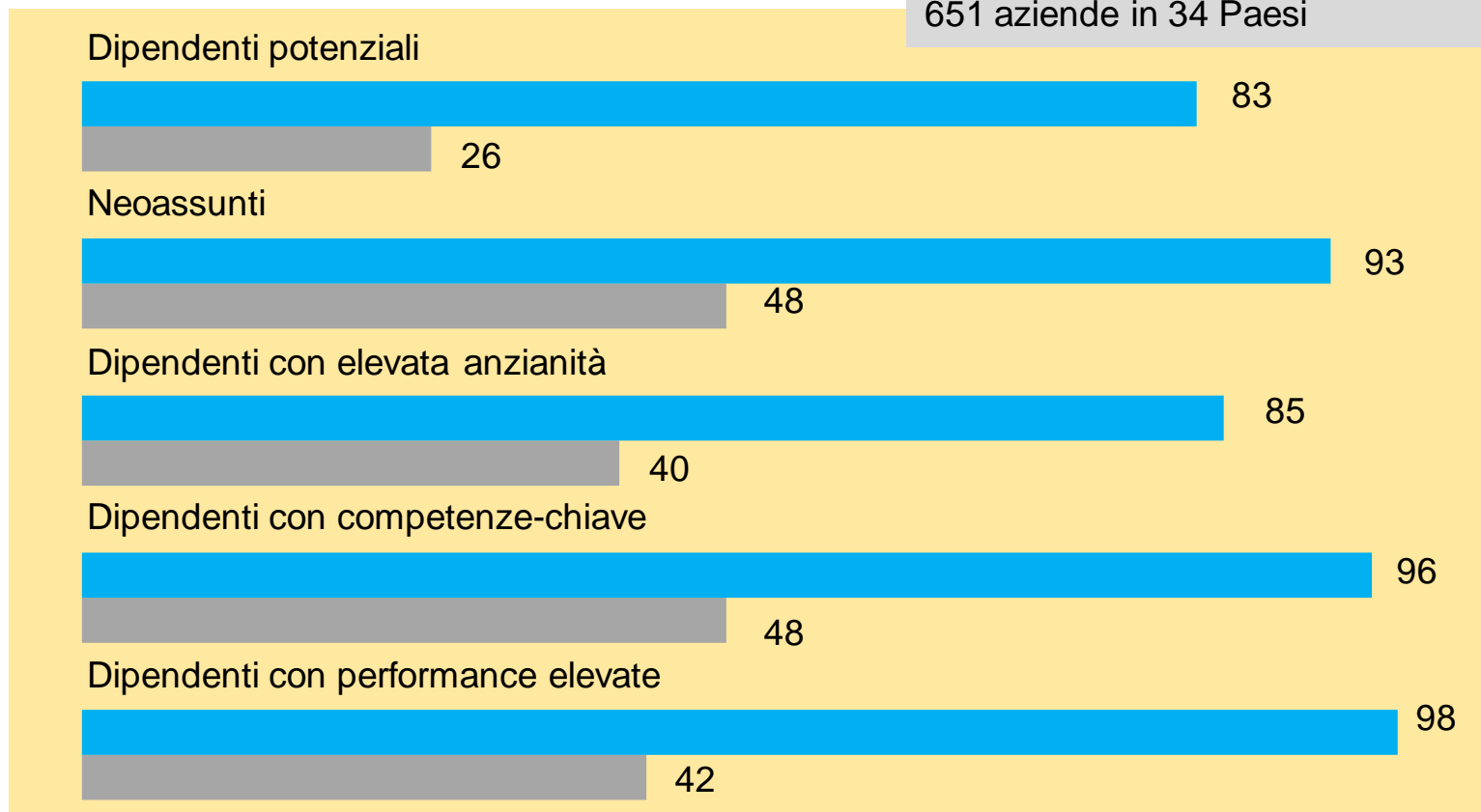
**Come deve cambiare l'azienda?**

## Verso un nuovo approccio

Le organizzazioni con le performance migliori si ispirano al marketing per segmentare la forza lavoro in modo razionale

**La mia organizzazione sa come comunicare a:**

Fonte: Towers Watson, 2013 – 2014 Change and Communication ROI Study, partecipanti: 651 aziende in 34 Paesi



■ Elevate performance ■ Basse performance

# Adottare un nuovo approccio

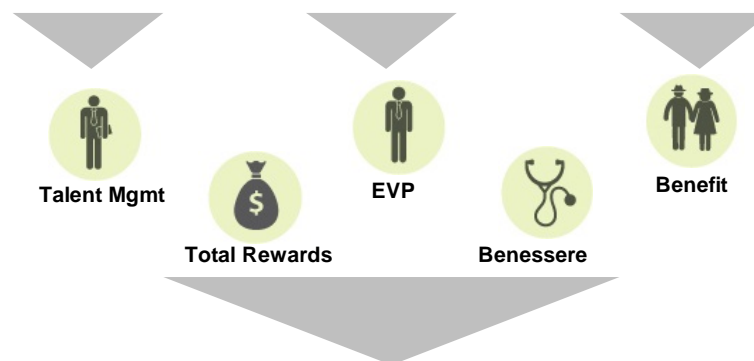
## In HR, essere efficaci significa...

**Segmentare**



Classificare i dipendenti in gruppi sulla base di fattori-chiave (es. Importanza del ruolo, caratteristiche personali e sociali ecc.) per capire come possono contribuire al successo dell'azienda.

**Differenziare**



Differenziare le modalità di gestione di ciascun segmento per rispondere alle aspettative e massimizzare le performance.

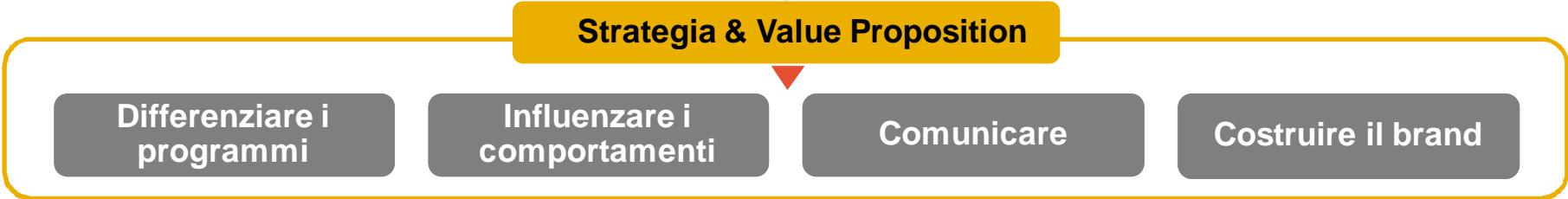
**Ottimizzare**

**Un'offerta ottimizzata consente di:**

- Aumentare la capacità di attrarre, trattenere e motivare le persone
- Migliorare la produttività
- Aumentare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati

**La segmentazione è fondamentale per massimizzare l'efficacia, cioè il ritorno dell'investimento nel capitale umano.**

# Un'analisi approfondita è fondamentale per segmentare ed aumentare l'efficacia delle azioni



## Gli ambiti in cui la segmentazione aumenta l'efficacia

*“Come posso sapere in quali ruoli ho bisogno di talenti e di successori e dove invece sono già coperto? ?”*

*“Come posso comprendere meglio le esigenze e le aspettative della forza lavoro e come posso differenziare il “patto” per attrarre e trattenere le persone?”*

*“Come posso aiutare i miei dipendenti a tutelare la loro salute e ridurre lo stress per contenere i costi ed aumentare l'engagement?”*

*“Come posso offrire ai miei dipendenti un piano di benefit e di welfare adeguato rispetto alle loro esigenze?”*

