

Aging workforce: generazione opportunità

ABI Forum HR 2013

Roma, 7 Maggio



High performance. Delivered.

Agenda

I. Conoscere per Decidere – Salvatore Poloni

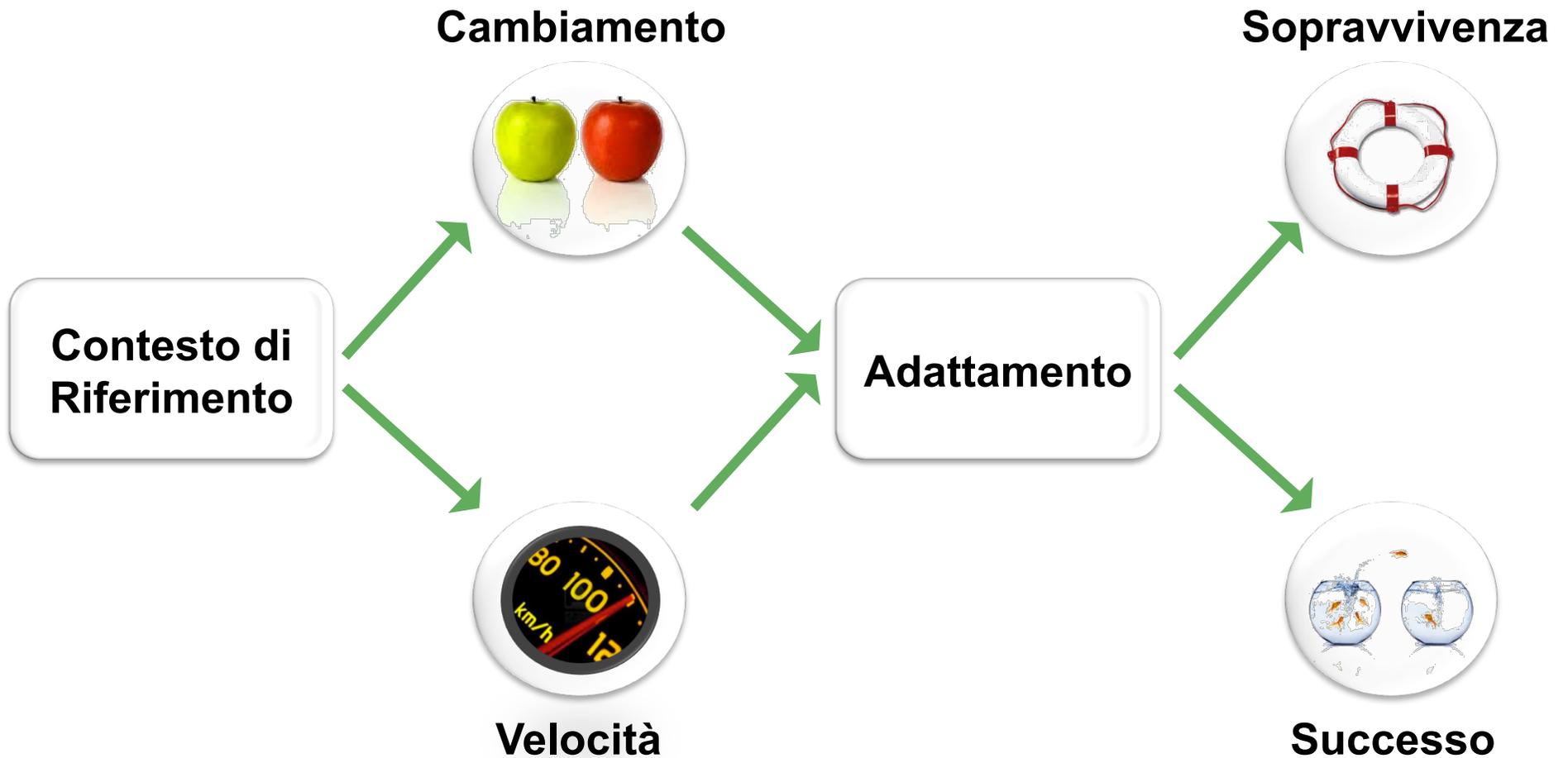
Responsabile Direzione Personale e Organizzazione –
Intesa Sanpaolo

II. Aging Workforce: Generazione Opportunità – Stefano Trombetta

Responsabile Service Line Talent & Organization –
Accenture

III. Conclusioni e Idee per le Banche italiane

Conoscere per decidere



I segni del Cambiamento



**CHE COSA VUOL
DIRE
PRESTARE
ATTENZIONE
E RICONOSCERE I
«SEGNI»
DEL CAMBIAMENTO?**

In 8 anni il Mondo è cambiato..

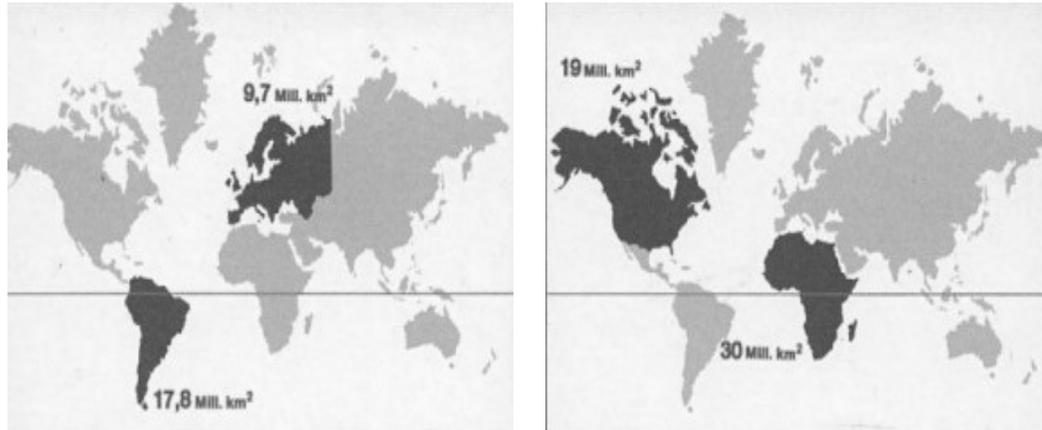


Il Mondo di Mercatore



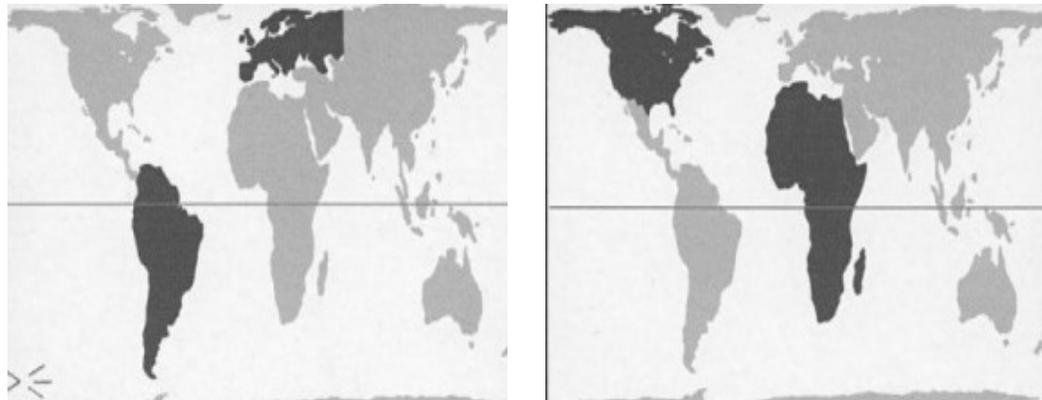
Diverse prospettive sul Mondo

Proiezione di Mercatore



Nella proiezione Mercatore l'Europa appare più grande del Sud America che, invece, è grande il doppio.

Proiezione di Peters



Sulla carta di Mercatore il Nord America appare più grande dell'Africa la quale, invece, ha una superficie quasi doppia

Come è cambiata l'Italia

**17 MARZO
1861**



**23° Paese al
Mondo**



**4° Paese dell'Unione
Europea**



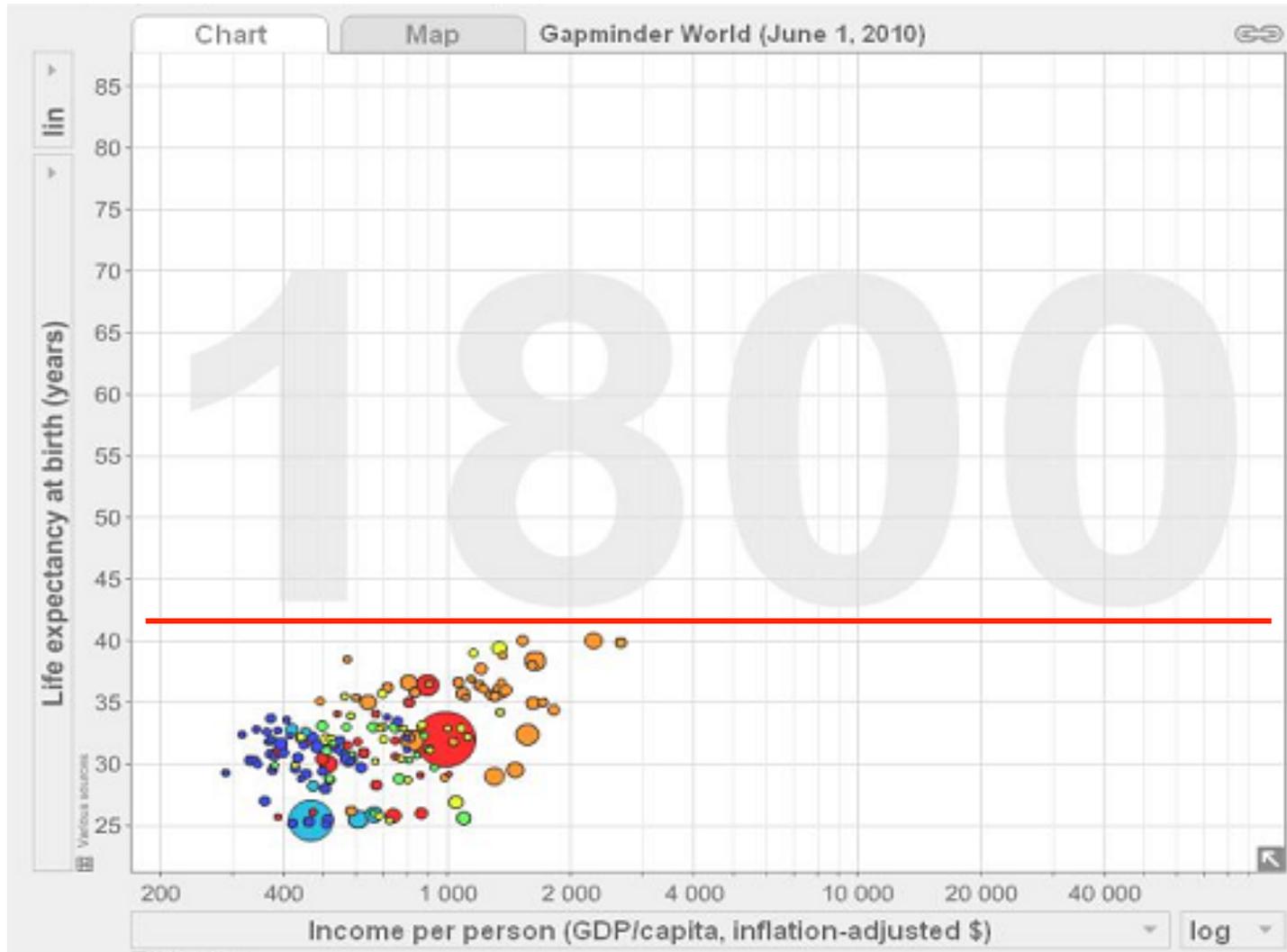
**~ 60 Milioni di
persone**



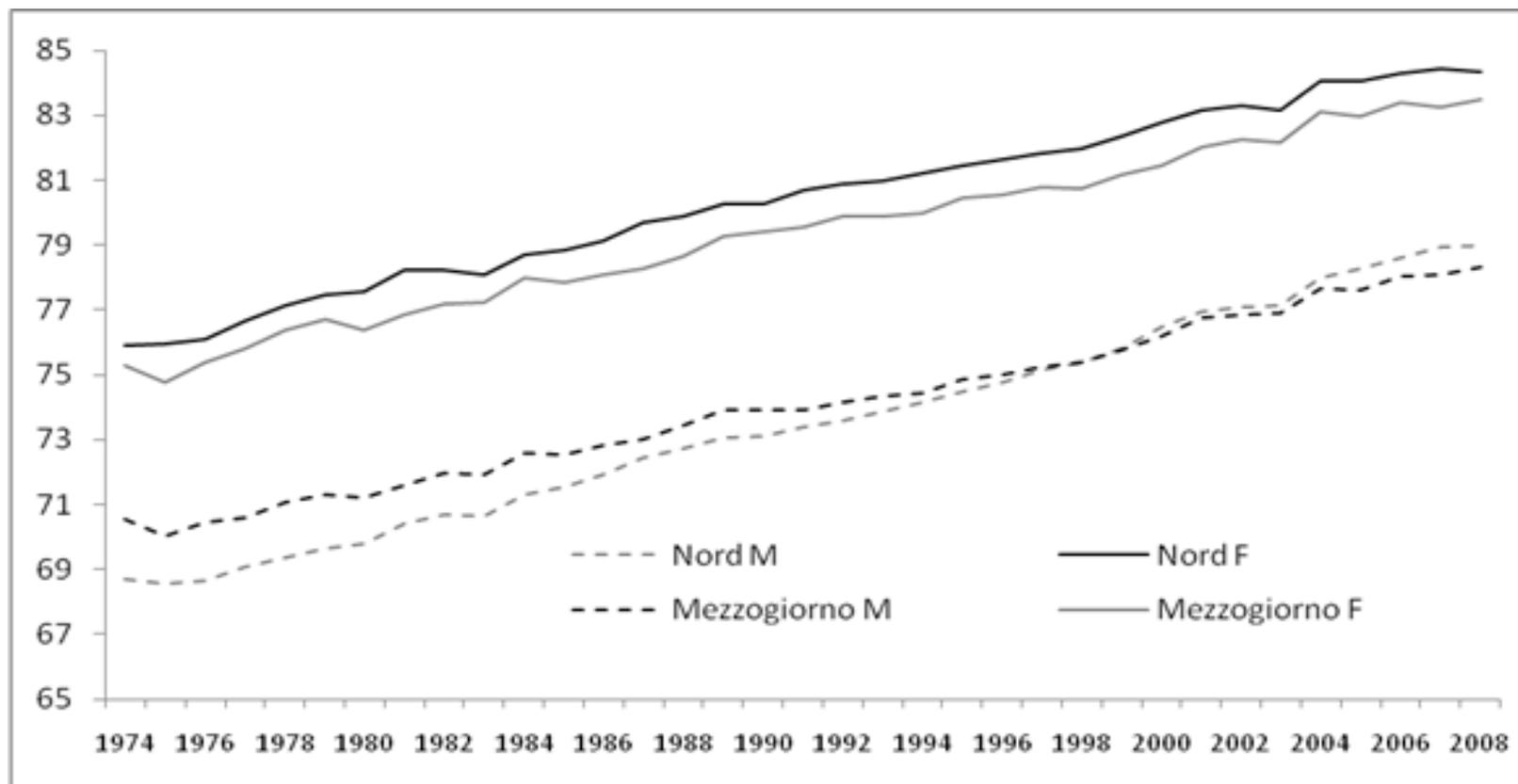
**Ma come è
cambiato il Mondo
nel frattempo?**



Il mondo nel 1800



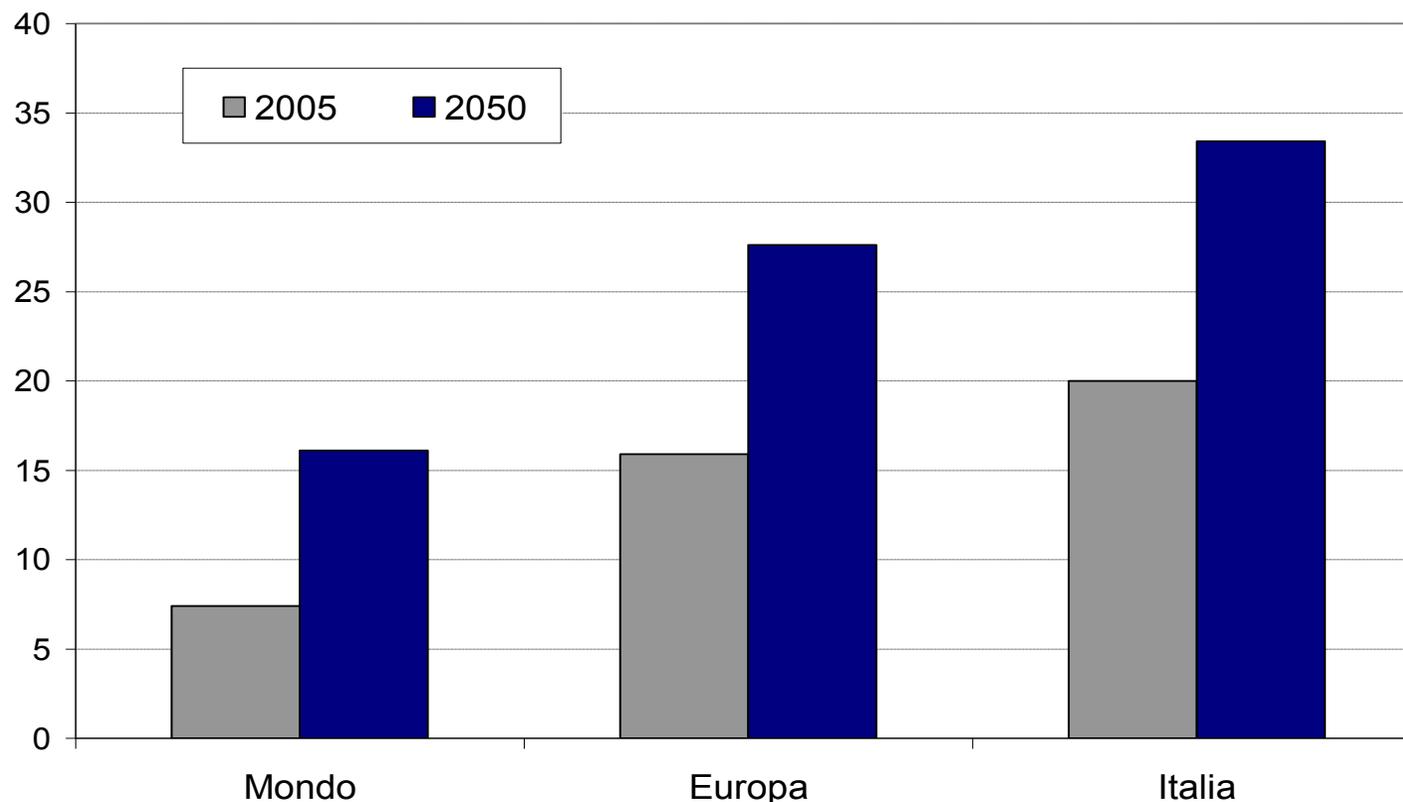
Speranza di vita alla nascita in Italia



Uno dei paesi con maggiore longevità: 79 U, 84 D
Oltre 90 (D) entro la metà del secolo.

Chi nasce oggi vivrà in media oltre i 100!

Percentuale di Popolazione Over 65



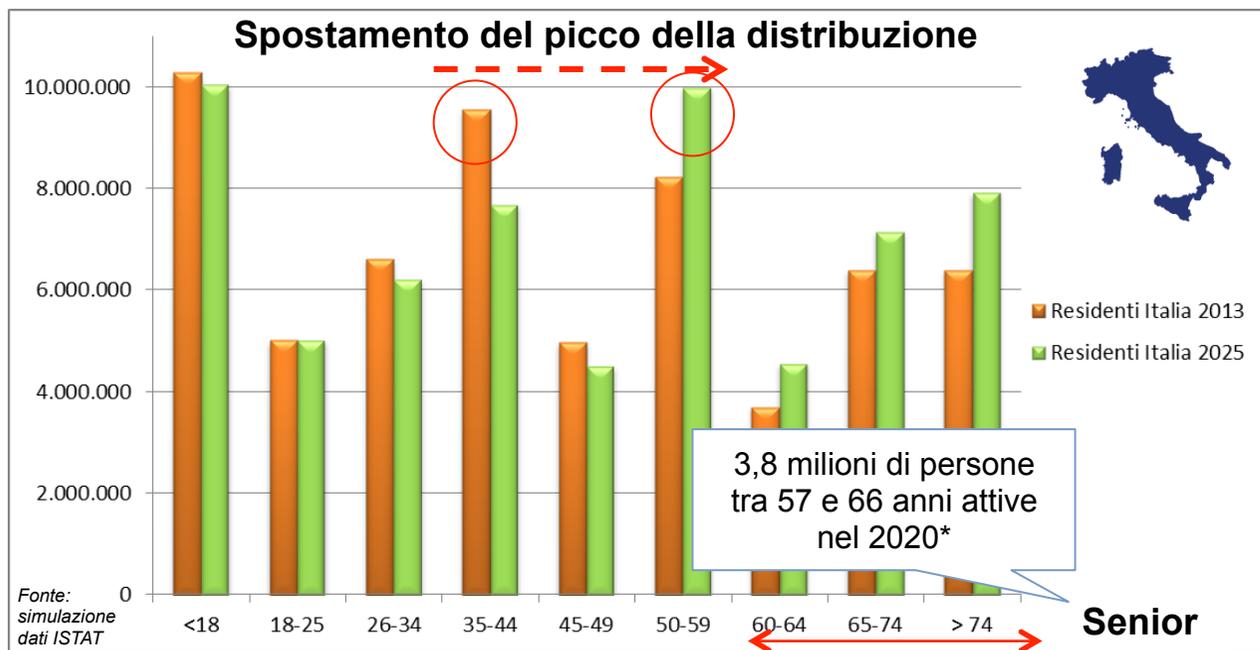
Nel 2050 gli over 60 saranno due miliardi, contro i 700 milioni attuali.
In Italia nel 2050 sarà over 65 una persona su tre,
contro una su dieci negli anni Cinquanta.

Italia primo paese con over 65 > under 15

L'evoluzione del contesto socio-demografico

L'aumento dei senior attivi costringe le aziende ad una necessaria riflessione sia in termini di **gestione della forza lavoro** che per la **definizione di nuovi prodotti e servizi** da veicolare a un target diverso

Distribuzione popolazione italiana



2013: 27%
2026: 31,1%

(*) Secondo uno studio di microsimulazione dinamica supportata dall'EU Programme for Employment and Social Solidarity, l'effetto combinato dell'andamento tendenziale e quello della Riforma Fornero determineranno un incremento del 18,2 % nel periodo 2011-2020 del tasso di attività delle persone tra 57 e 66 anni (pari a circa 3,8 milioni nel 2020).

Le azioni delle aziende

Quali impatti sociali e sul mercato?

Sviluppo e potenziamento nuovi settori correlati aging

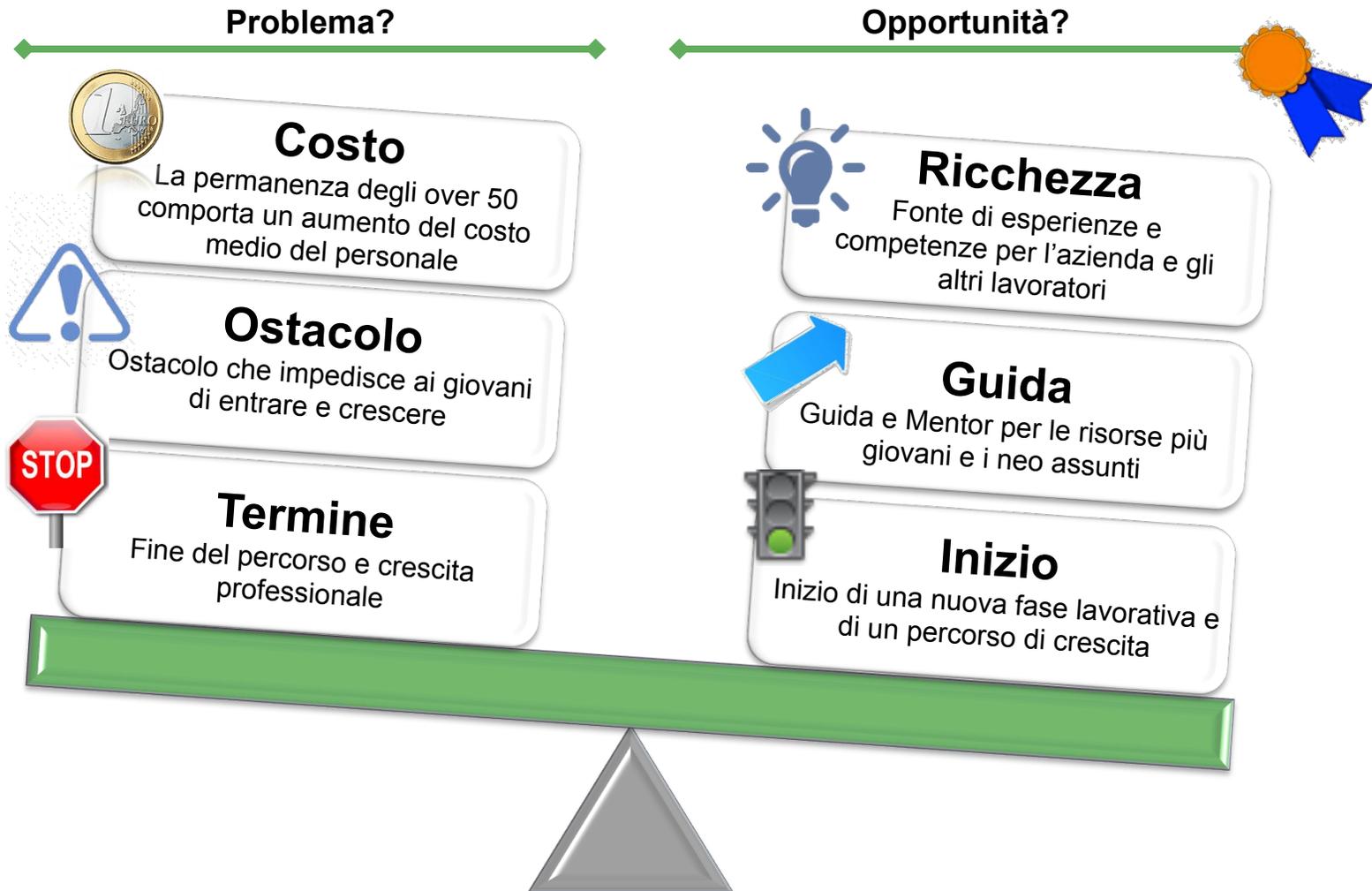
Quali impatti sulla forza lavoro delle aziende?

Age management per la gestione dei lavoratori senior

La percezione diffusa dell'aging Work Force

- **COSTO:** Aumento del costo medio del lavoro
- **OSTACOLO:** Difficile ingresso di giovani con nuove competenze tendenzialmente più vicine ai mestieri del futuro
- **TERMINE:**
 - Uscita sempre più lontana e aspettative d'uscita non soddisfatte
 - Conseguenze sulla soddisfazione e sulla produttività

Aging Workforce Necessità di un cambio di prospettiva



Agenda

I. **Conoscere per Decidere** – Salvatore Poloni

Responsabile Direzione Personale e Organizzazione –
Intesa Sanpaolo

II. Aging Workforce: Generazione Opportunità – Stefano Trombetta

Responsabile Service Line Talent & Organization –
Accenture

III. **Conclusioni e Idee per le Banche italiane**

Agenda



I. Ricerca Italiana su Over 50

Aging Workforce: Generazione Opportunità

II. Falsi Miti



Ricerche Over 55 realizzate da Accenture



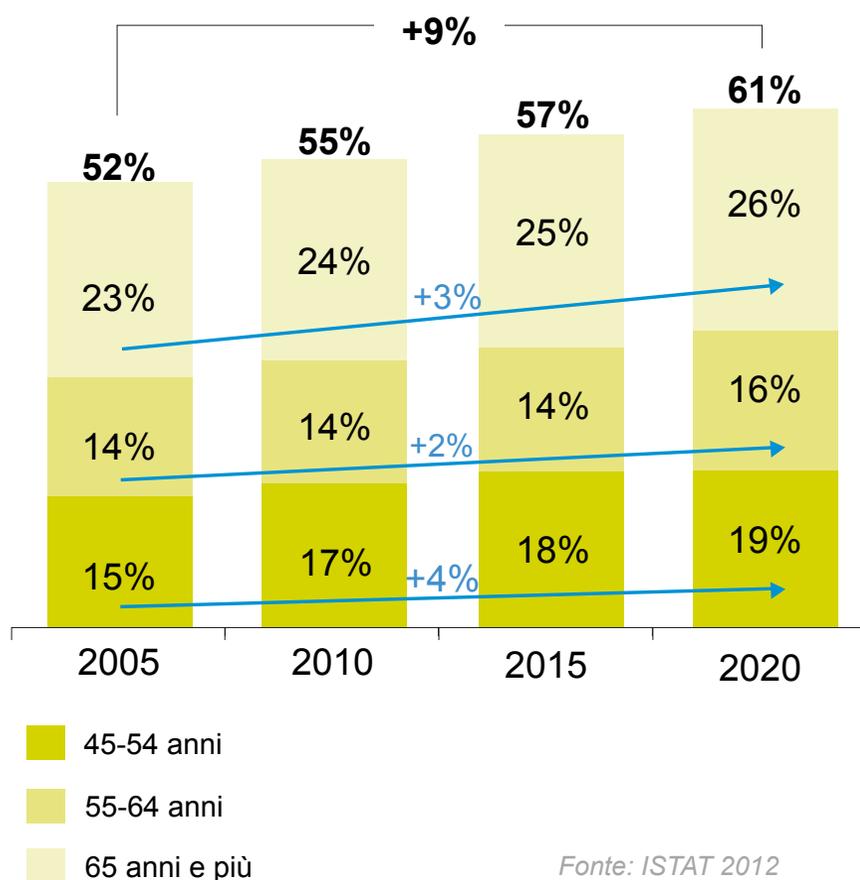
- **«Lavorare a lungo, lavorare meglio»,**
Ricerca Accenture Italia, Luglio 2012



- **«The judgment of those 50 Plus»,**
Ricerca Accenture Germania su over 50, Aprile 2009

Previsioni demografiche Italia

Incidenza della popolazione over 45 in Italia



Conferma tendenza globale

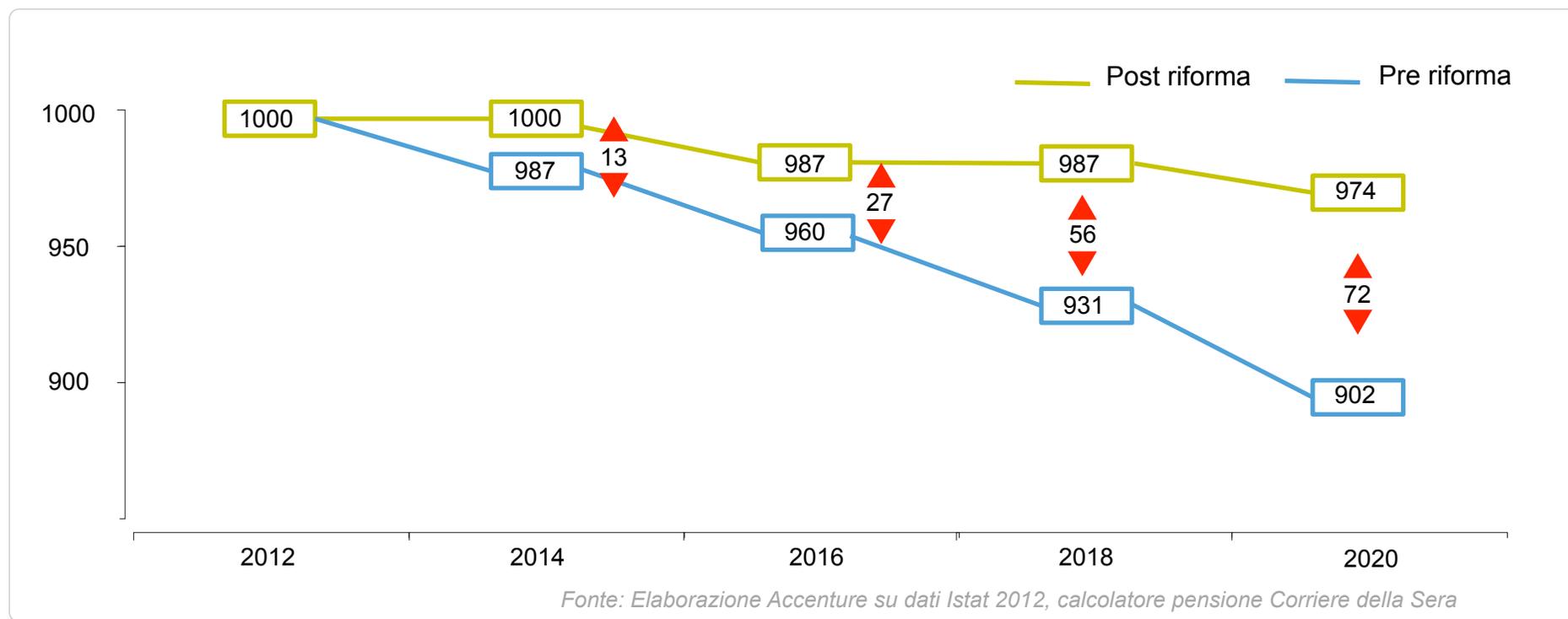
- L'età anagrafica della popolazione mondiale sta crescendo soprattutto a seguito del **miglioramento dell'aspettativa di vita** (79 anni per gli uomini, 84 per le donne)
- **A livello globale** ci si attende per il **2050** il **raddoppio dell'incidenza della popolazione over 60 (dal 10% al 20%)**
- In **Italia** il fenomeno è **ancora più significativo**:
 - nel **2050** il **41%** della popolazione avrà **più di 60 anni**
 - fra il 2005 e il **2020** la quota di popolazione italiana **over 45** aumenterà del 9%, dal 52% al **61%**

Fonte: ONU 2012

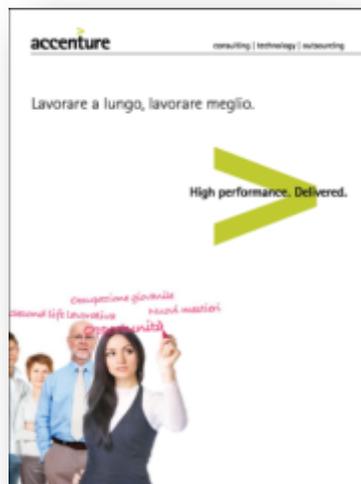
Simulazione impatto nuovi criteri di pensionabilità su andamento uscite

Per un'azienda con 1.000 dipendenti, l'impatto della riforma riduce progressivamente il numero delle uscite per pensionamento rispetto alla normativa precedente:

- 1,3% di risorse in più nel 2014
- 7,2% di risorse in più nel 2020



Focus sulla Ricerca «Lavorare a lungo, lavorare meglio»



Cluster Over 50

500

Interviste svolte in Italia tra il 2012 e il 2013

Cluster Under 50*

400

Interviste svolte in Italia nel 2013

70%

Aziende nel panel con più di 1.000 dipendenti che coprono i principali settori merceologici

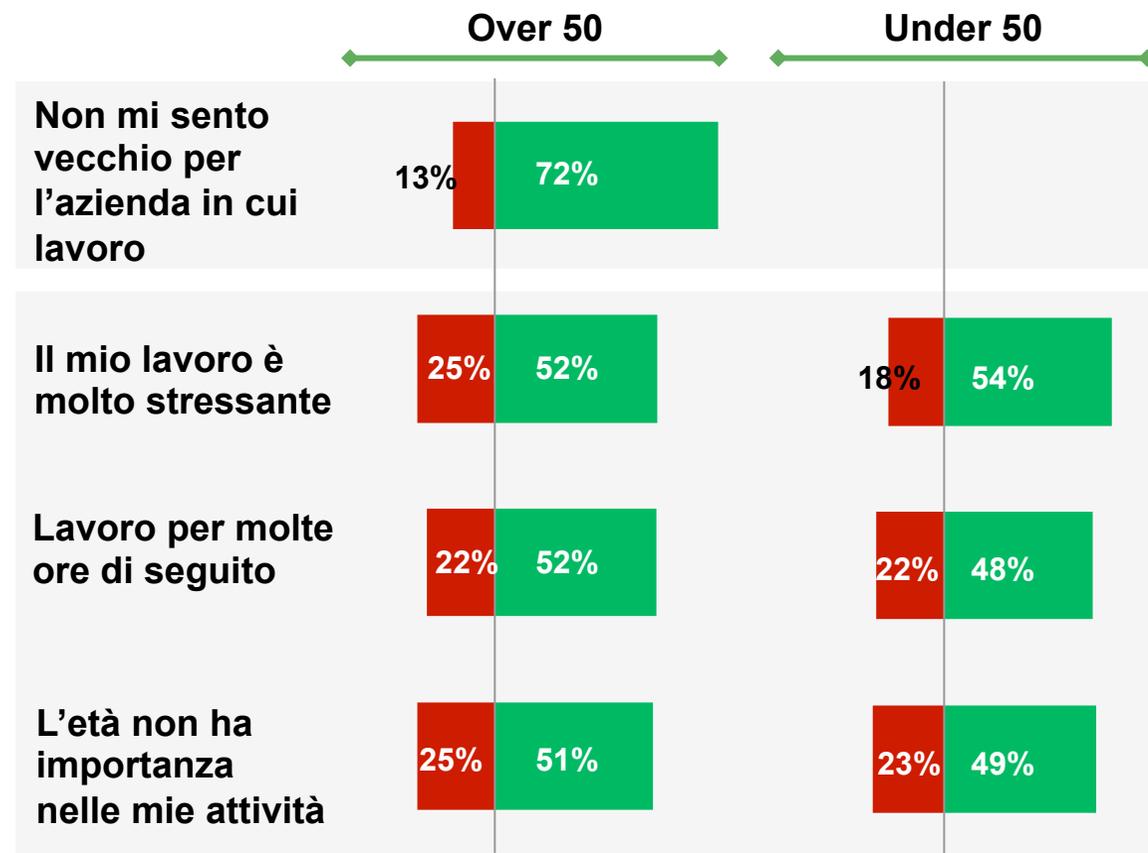
20
x
20

20 domande principali (100 elementi di dettaglio) compilabili in circa 20 minuti

(*ricerca eseguita su un panel di circa 400 rispondenti 25-49 anni lavoratori dipendenti)

Percezione del rapporto di lavoro

Risultati



■ In disaccordo
■ D'accordo

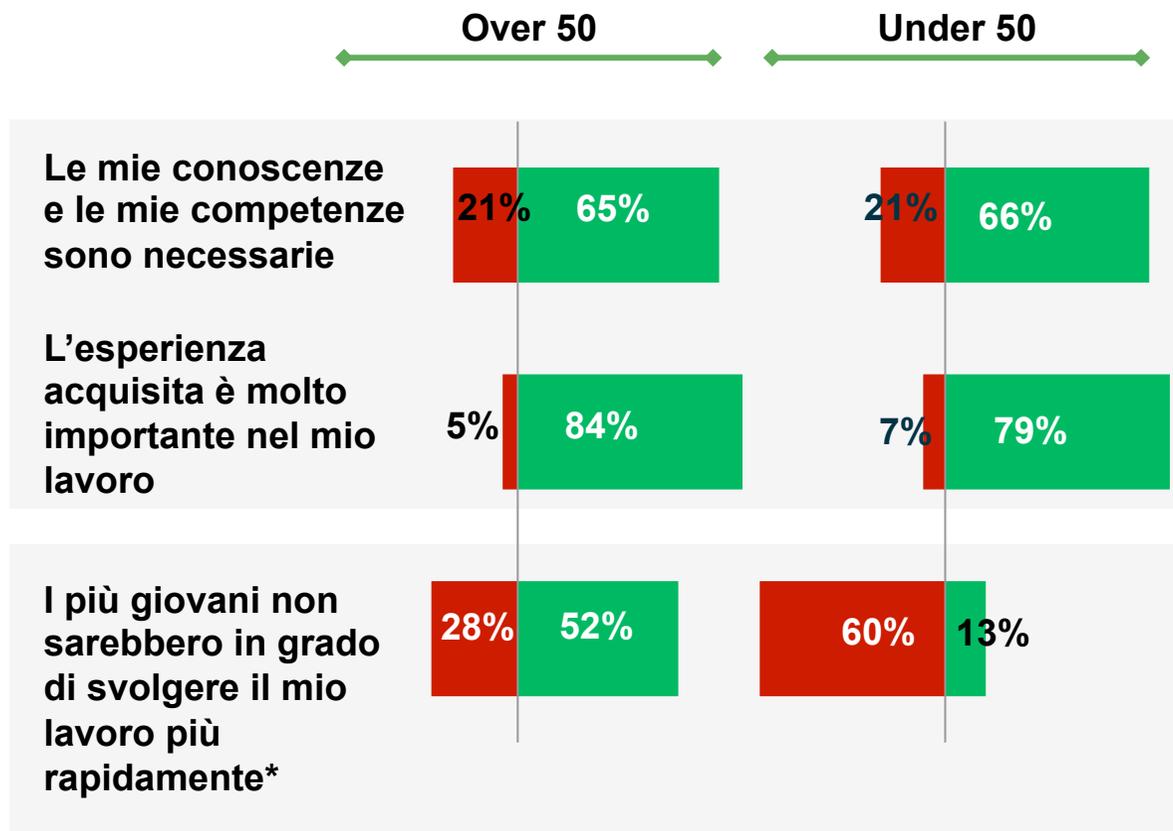
Evidenze

I lavoratori Over 50 si sentono **ancora al centro dell'attività lavorativa**

Percepiscono il lavoro, l'impegno e lo sforzo quotidiano esattamente come tutti gli altri colleghi più giovani

Confronto su competenze e produttività

Risultati



 In disaccordo
 D'accordo

* Domanda originale: spesso i più anziani potrebbero svolgere il mio lavoro più rapidamente

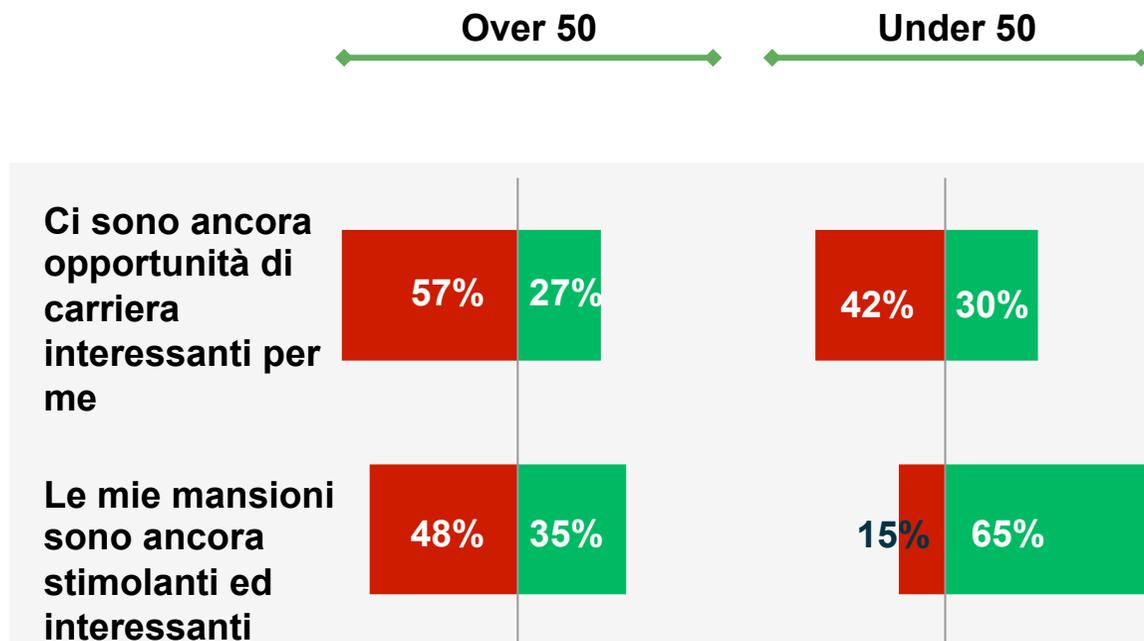
Evidenze

La percezione in termini di **competenze è la stessa tra giovani e meno giovani**

Si rileva un **pregiudizio nella percezione delle rispettive performance**

Confronto su mansioni e carriera

Risultati



 In disaccordo
 D'accordo

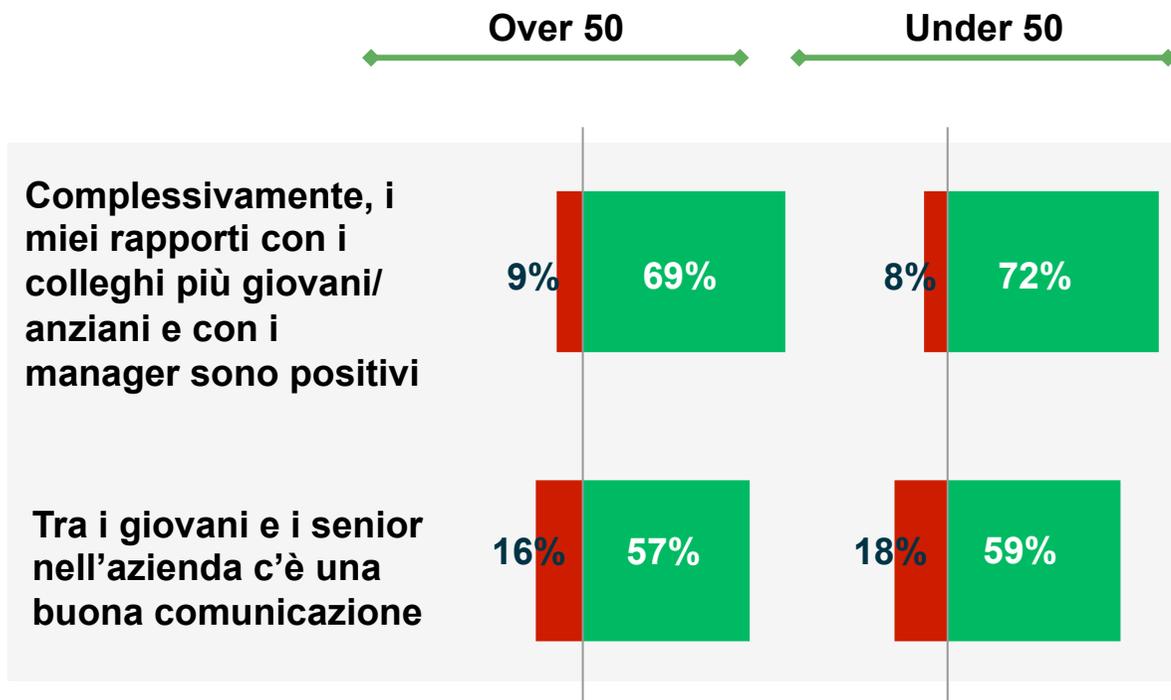
* *Domanda originale:* spesso i più anziani potrebbero svolgere il mio lavoro più rapidamente

Evidenze

In termini di mansioni ricoperte e prospettive di carriera gli over 50 escono estremamente penalizzati

Clima intergenerazionale

Risultati



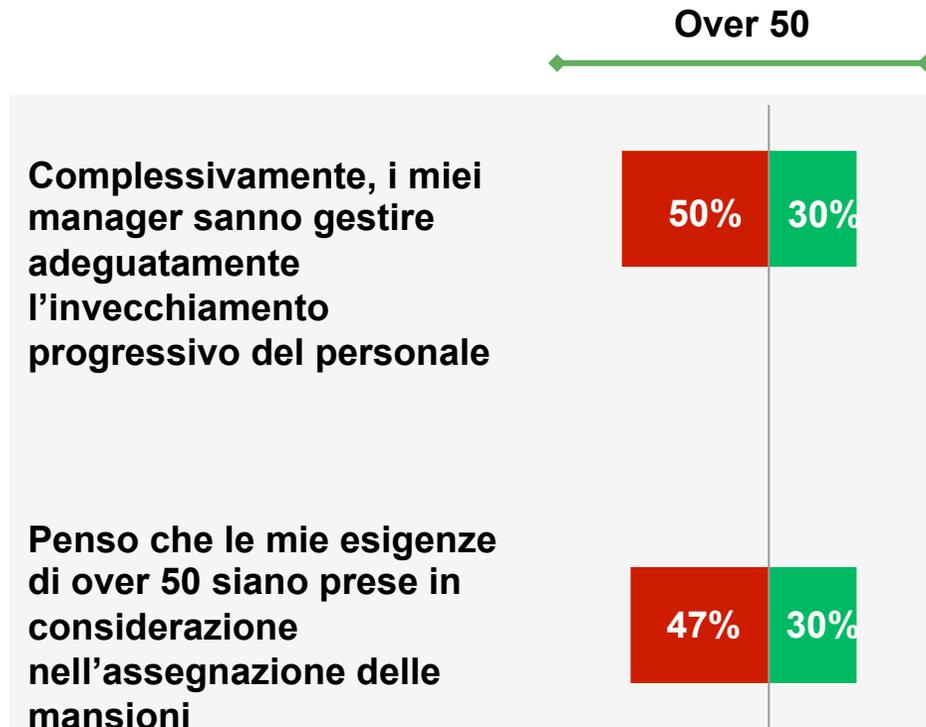
■ In disaccordo
■ D'accordo

Evidenze

Buona comunicazione e rapporti collaborativi tra giovani e senior

Clima verso il management

Risultati



■ In disaccordo
■ D'accordo

Evidenze

Management **non** sufficientemente **preparato per gestire l'invecchiamento** progressivo del personale

Aree di intervento prioritarie per gli over 50: Leadership e Motivazione, Formazione e Sviluppo, Opportunità di carriera



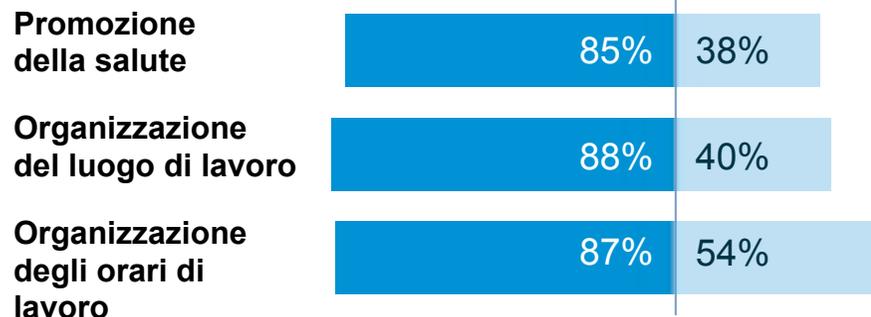
Area strategica

Necessità di un vero e proprio **cambiamento di paradigma** culturale, operativo e di strumenti a supporto



Area «di manovra»

Individuare **meccanismi di scambio** retribuzione /tempo, differenziazione benefit, legame fra salario e responsabilità/obiettivi



Area «di continuità»

Possibilità di **ulteriore miglioramento sulla scia di iniziative già in corso** (es.: benefit innovativi salute, ottimizzazione produttività, orari ridotti/flessibili,)



Conferme dal confronto con la Germania



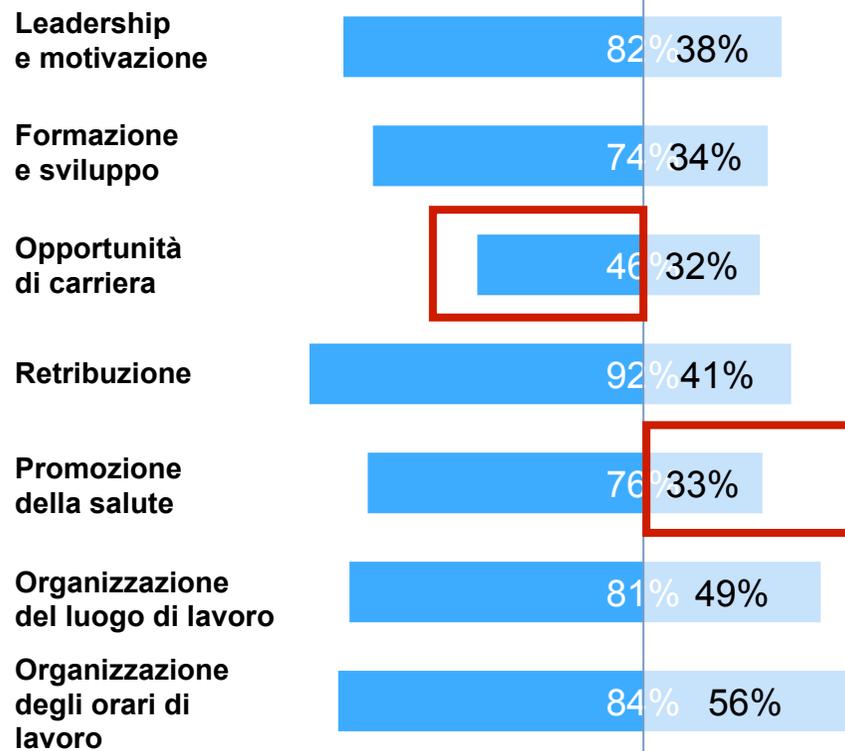
Italia



■ Importanza
■ Soddisfazione



Germania



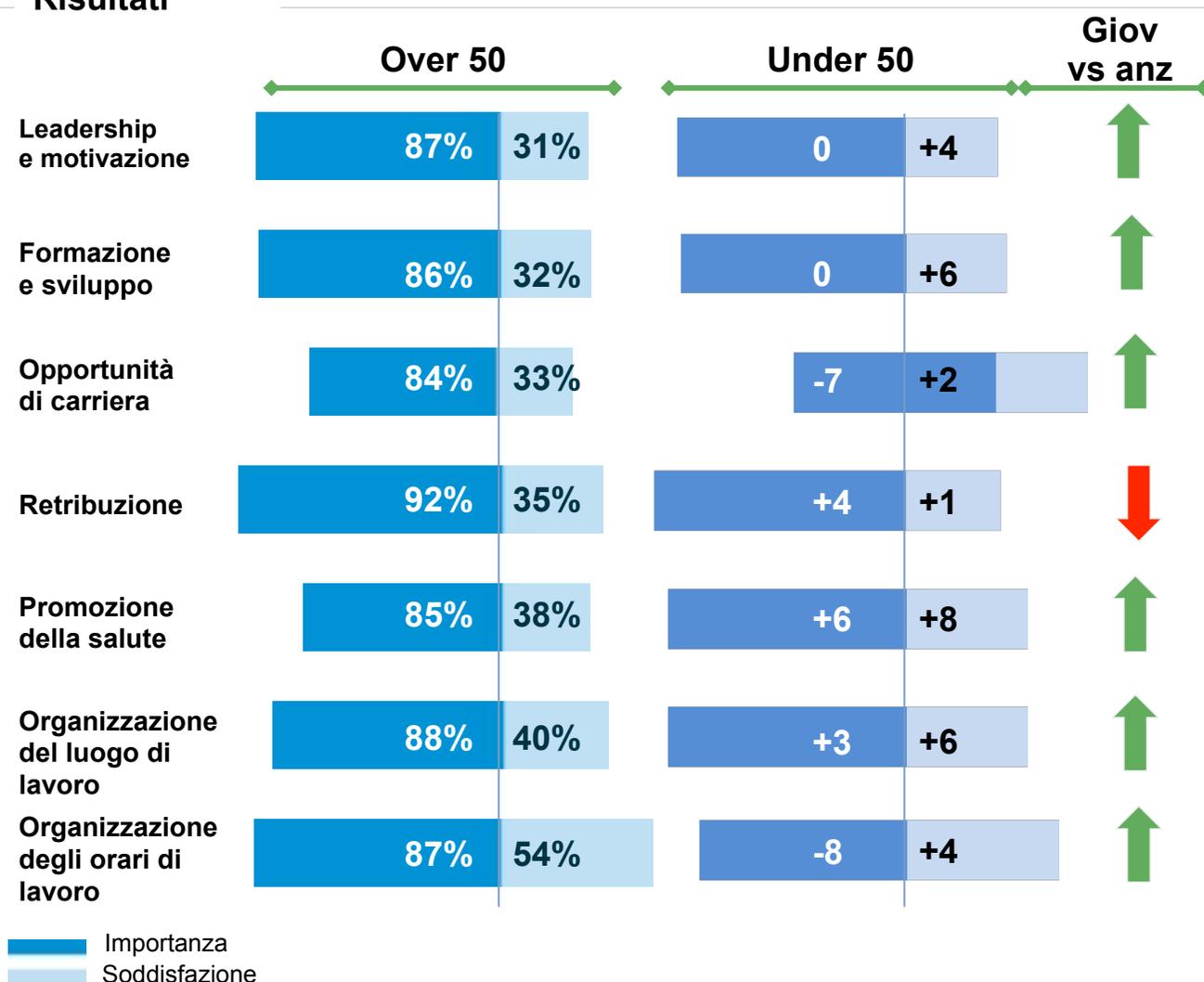
■ Importanza
■ Soddisfazione

Source: **The Judgment of those 50Plus**

What older employees think about the measures employers provide with respect to the aging workforce

Conferme dal confronto con i colleghi più giovani

Risultati



Evidenze

1. Dal confronto con i colleghi più giovani emerge **in tutte le aree una situazione di svantaggio**
2. **Unica area di migliore posizionamento è costituita dalla retribuzione**, dove la lieve maggiore soddisfazione percepita dai giovani è annullata dal maggiore livello di importanza attribuito a tale dimensione

Agenda



**II. Ricerca Italiana su
Over 50**

Aging Workforce: Generazione Opportunità

I. Falsi Miti



L'analisi dei Falsi Miti collegati all'Aging Workforce



- **The Seven Myths of Population Aging: How Companies and Governments Can Turn the “Silver Economy” into an Advantage**
Pubblicazione Accenture, Marzo 2012



- **L'osservatorio sui «Falsi miti» italiani**
Analisi rassegna stampa a cura di Accenture

Mito #1



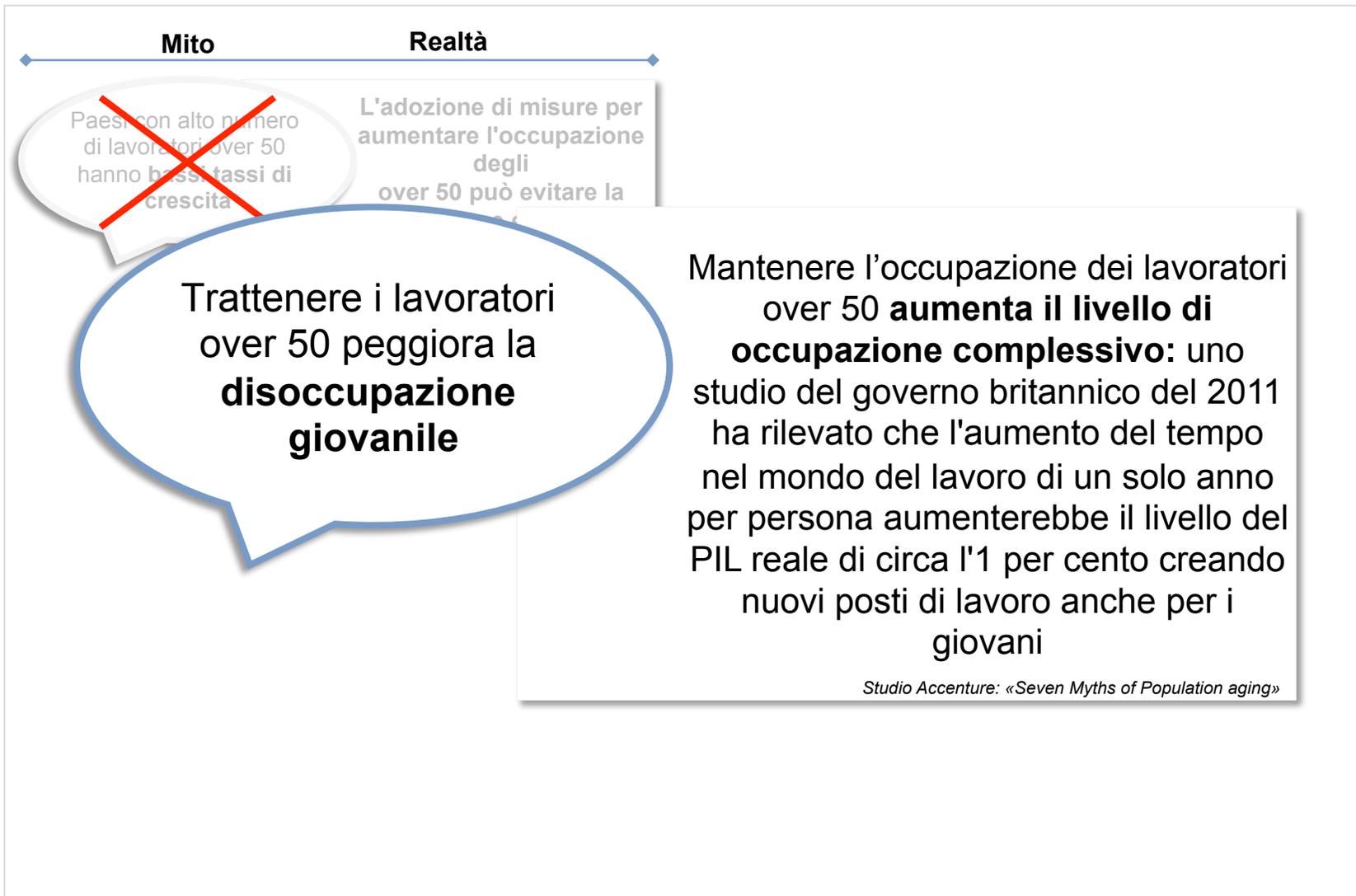
Paesi con alto numero di lavoratori over 50 hanno **bassi tassi di crescita**

L'adozione di **misure per aumentare l'occupazione degli Over 50** promuove la **crescita economica e la creazione di posti di lavoro.**

Uno studio condotto in Germania mostra come investimenti nella «silver economy» possono **aumentare il PIL** di 61 miliardi di euro e **migliorare il livello di occupazione** entro il 2020

Studio Accenture: «Seven Myths of Population aging»

Mito #2



Mito #3

Mito	Realtà	Mito	Realtà
Paesi con alto numero di lavoratori over 50 hanno bassi tassi di crescita	L'adozione di misure per aumentare l'occupazione degli over 50 può evitare la	Trattenere i lavoratori over 50 peggiora la disoccupazione giovanile	Mantenere l'occupazione dei lavoratori over 50 aumenta il livello di occupazione

Lo spirito Imprenditoriale sembra diminuire con il passare degli anni

Gli Over 50 sono più propensi ad iniziare nuovi business e hanno minore probabilità di fallire: Nel Regno Unito **imprenditori tra i 50 e i 65 anni hanno creato il 27% delle start up di maggiore successo** tra il 2001 e il 2005, quando la porzione della popolazione over 50 era il 18%

Studio Accenture: «Seven Myths of Population aging»



Mito #4

Mito	Realtà	Mito	Realtà
Paesi con alto numero di lavoratori over 50 hanno bassi tassi di crescita	L'adozione di misure per aumentare l'occupazione degli over 50 può evitare la	Trattenere i lavoratori over 50 peggiora la disoccupazione giovanile	Mantenere l'occupazione dei lavoratori over 50 aumenta il livello di occupazione

*A 50 anni si è troppo vecchi per fare **carriera***

Uno studio ha rilevato che proprio i cinquantenni - con un picco a 57 anni - ottengono i **migliori risultati in termini di vitalità professionale**, un concetto che sta a indicare la capacità di **svolgere compiti con passione, vigore e competenza, ottenendo in cambio soddisfazioni professionali.**

Sole24ore.it - 18 Luglio 2012



Mito #5

Mito	Realtà	Mito	Realtà
Paesi con alto numero di lavoratori over 50 hanno bassi tassi di crescita	L'adozione di misure per aumentare l'occupazione degli over 50 può evitare la	Trattenere i lavoratori over 50 peggiora la disoccupazione giovanile	Mantenere l'occupazione dei lavoratori over 50 aumenta il livello di occupazione

I 50enni hanno superato da tempo la mezza età..

Un sondaggio rivela che si sta spostando in avanti l'inizio della vecchiaia. Gli intervistati collocano la mezza età dopo i 50 anni e la vecchiaia dai 71 anni in avanti

* Repubblica.it – 26 Febbraio 2013



Mito #6

Mito	Realtà	Mito	Realtà
Paesi con alto numero di lavoratori over 50 hanno bassi tassi di crescita	L'adozione di misure per aumentare l'occupazione degli over 50 può evitare la	Trattenere i lavoratori over 50 peggiora la disoccupazione giovanile	Mantenere l'occupazione dei lavoratori over 50 aumenta il livello di occupazione

Gli Over 50 non hanno più voglia di imparare...

Negli Stati Uniti nell'ultimo biennio, sono aumentati del 17% gli iscritti all'università con più di 55 anni

Intervista a Federico Rampini – Febbraio 2013



Mito #7

Mito	Realtà	Mito	Realtà
Paesi con alto numero di lavoratori over 50 hanno bassi tassi di crescita	L'adozione di misure per aumentare l'occupazione degli over 50 può evitare la	Trattenere i lavoratori over 50 peggiora la disoccupazione giovanile	Mantenere l'occupazione dei lavoratori over 50 aumenta il livello di occupazione

Gli over 50 non conoscono le nuove tecnologie

~~50enni hanno superato nel tempo la mezza età.~~

~~La spesa per i servizi di cura per gli anziani è in crescita.~~

~~La spesa per i servizi di cura per gli anziani è in crescita.~~

Il «digital divide» non è legato all'età e tenderà a scomparire nel prossimo futuro: + 17 % di donne e + 22% di uomini over 55 che utilizzano internet rispetto al 2012, con una crescita del 39% degli utenti Facebook della stessa fascia di età dal febbraio 2012 al febbraio 2013

Corriere.it – 7 Marzo 2013



Falsi Miti sugli Over 50 – la Realtà

Mito	Realtà	Mito	Realtà
Paesi con alto numero di lavoratori over 50 hanno bassi tassi di crescita	L'adozione di misure per aumentare l'occupazione degli over 50 può evitare la stagnazione economica	Trattenere i lavoratori over 50 peggiora la disoccupazione giovanile	Mantenere l'occupazione dei lavoratori over 50 aumenta il livello di occupazione complessivo
Lo spirito imprenditoriale sembra diminuire con il passare degli anni	Gli Over 50 sono più propensi ad iniziare nuovi business e hanno minore probabilità di fallire	A 50 anni sei troppo vecchio per fare carriera	I cinquantenni ottengono i migliori risultati in termini di vitalità professionale
50enni hanno superato da tempo la mezza età	Si sta spostando in avanti l'inizio della mezza età, dopo i 50 anni, e la vecchiaia dai 71 anni in avanti	Gli Over 50 non hanno più voglia di imparare	Aumentano gli iscritti over 50 alle università
	Gli over 50 non conoscono le nuove tecnologie		Il «digital divide» non è legato all'età e tenderà a scomparire nel prossimo futuro



Agenda

I. **Conoscere per Decidere** – Salvatore Poloni

Responsabile Direzione Personale e Organizzazione –
Intesa Sanpaolo

II. **Aging Workforce: Generazione Opportunità** – Stefano Trombetta

Responsabile Service Line Talent & Organization –
Accenture

III. Conclusioni e Idee per le Banche italiane

Non più gli over 50 come una unica categoria

Invece di trattare la Workforce come una **singola entità monolitica**



Perché non trattare ogni dipendente come una **"Workforce of One"** ?



Possibile **Approccio** per le Banche italiane:

1. Un'offerta dedicata e non limitata al tema della Formazione

2. Una chiara comprensione delle differenze

3. Una strategia personalizzata

1. Un'offerta dedicata

Ambito	Offerta	Aree di Intervento		
		Leadership e motivazione	Formazione e sviluppo	Opportunità di carriera
Formazione	▪ Valore dell'»Esperienza« : come gestire gli over 50	✓		✓
	▪ Riqualificazione – Nuove Sfide		✓	✓
	▪ Aggiornamento Continuo – Training Check	✓	✓	
	▪ Skill Transfer		✓	
	▪ Reverse Coaching	✓	✓	✓
Gestione e Sviluppo	▪ Sviluppo Orizzontale – Career Check		✓	✓
	▪ Motivational Meeting	✓	✓	
	▪ Verifica dell'adeguatezza al Ruolo		✓	
Iniziative di Flessibilità	▪ Accompagnamento all'imprenditorialità			✓
	▪ Laboratorio nuovi impieghi		✓	✓
	▪ Welfare – Benefits ad hoc	✓		
	▪ Volontariato e Terzo settore	✓		

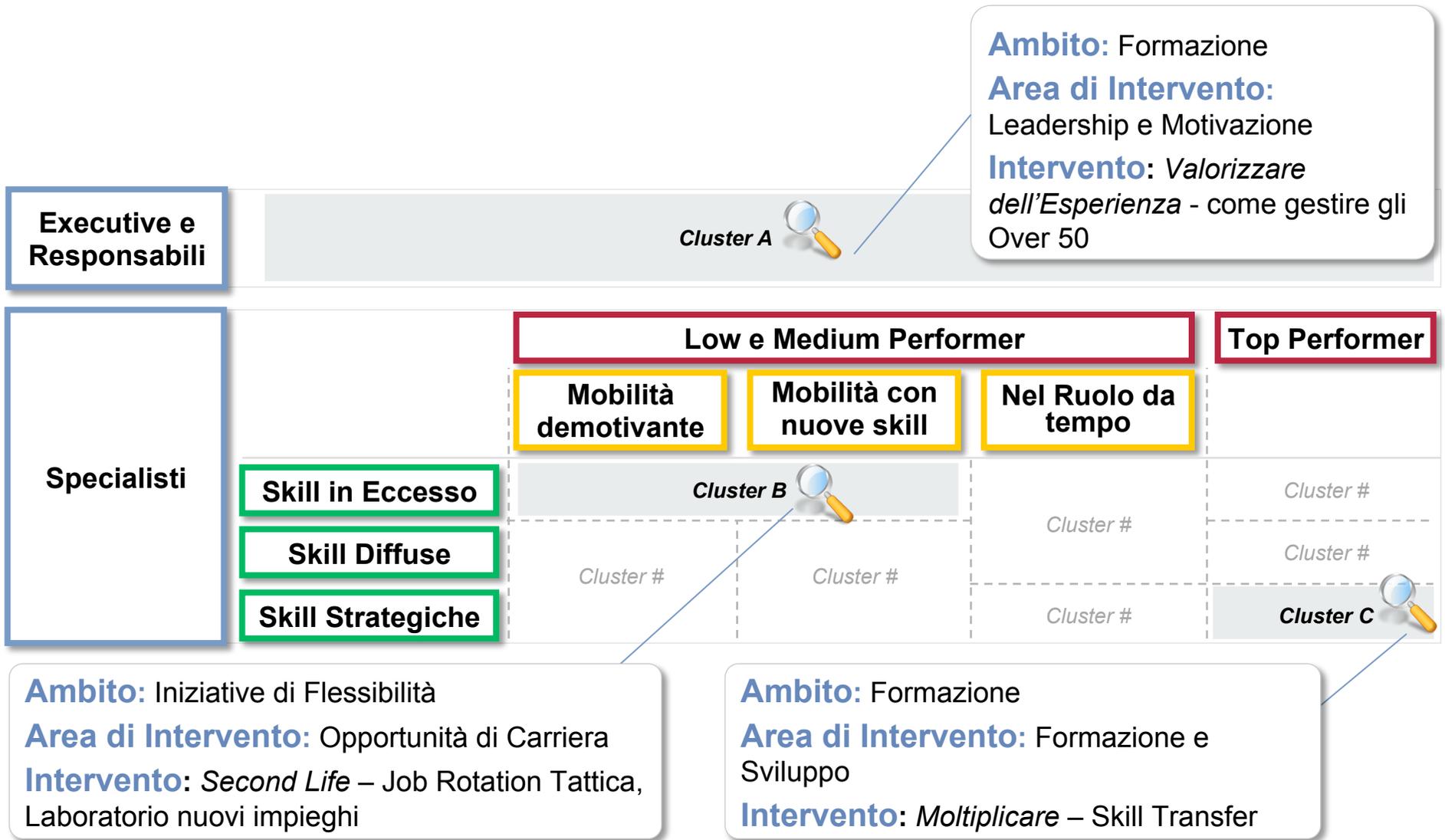
2. Una chiara comprensione delle differenze (1/2)

Livello 	Performance 	Skill / Mestieri 	Percorso 
Executive	Top Performer	Distintive / Strategiche	Nel Ruolo da tempo
Responsabile	Medium Performer	Diffuse	Recente Mobilità con richiesta di nuove skill
Specialista	Low Performer	In Eccesso	Recente Mobilità con rischio demotivazione
Operativo			

2. Una chiara comprensione delle differenze (2/2)

Executive e Responsabili	<i>Cluster #</i>				
Specialisti	Low e Medium Performer			Top Performer	
	Mobilità demotivante	Mobilità con nuove skill	Nel Ruolo da tempo		
	Skill in Eccesso	<i>Cluster #</i>		<i>Cluster #</i>	<i>Cluster #</i>
	Skill Diffuse	<i>Cluster #</i>	<i>Cluster #</i>	<i>Cluster #</i>	<i>Cluster #</i>
Skill Strategiche	<i>Cluster #</i>		<i>Cluster #</i>	<i>Cluster #</i>	
Operativi	Low e Medium Performer			Top Performer	
	Mobilità demotivante	Mobilità con nuove skill	Nel Ruolo da tempo		
	<i>Cluster #</i>	<i>Cluster #</i>	<i>Cluster #</i>	<i>Cluster #</i>	

3. Una strategia personalizzata



me

The image shows the lowercase letters 'm' and 'e' in a 3D, blocky font. The letters are a dark blue color and are illuminated from within, creating a bright green glow. The 'm' consists of two rounded arches, and the 'e' is a simple, rounded shape. The letters are set against a plain, light-colored background, and their shadows are cast onto the surface below them.