

# Aziende familiari italiane a prova di futuro

Navigare i Global Talent Trends

4 Ottobre 2024

A business of Marsh McLennan



# Health, Human Capital Management and investment consulting



**\$ 30,0 MILIONI IN ITALIA** (ESCL. QUOTA MMB)

**\$ 5,6 B REVENUE NEL MONDO**



**3 UFFICI IN ITALIA**

**+170 UFFICI**



**103 IN ITALIA**

**+25.000 NEL MONDO**

Nota: i dati si riferiscono al 2023

## HEALTH

 MercerMarsh  
Benefits

- People Risks
- Welfare & Total Reward
- Health and Benefit

## WEALTH

- Investment consulting
- OCIO
- Retirement
- People Tax & Labour

## CAREER

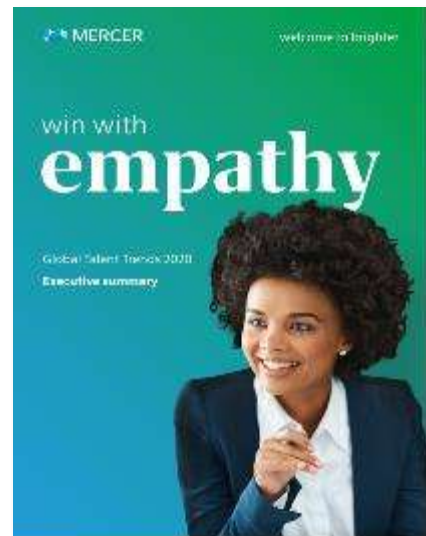
- People strategy
- Organization & Workforce transformation
- Executive Reward
- Talent leadership & Assessment
- Diversity, Equity & Inclusion
- Change management
- Digital and HR Analytics
- Mobility

# With our clients into the future

2018



2020



2022



2024



# Global Talent Trends 2024



# Le organizzazioni leader si concentrano su quattro trend



**Drive**  
human-centric  
productivity

Introdurre l'AI per  
aumentare la  
**PRODUTTIVITÀ** senza  
dimenticarsi del valore  
delle persone



Mercer

Copyright © 2024 Mercer



**Anchor**  
to trust  
& equity

Alimentare un  
**CLIMA DI FIDUCIA**  
attraverso maggiore  
equità retributiva e  
trasparenza



**Boost**  
the corporate  
immune system

Consolidare una  
**CULTURA DELLA**  
**RESILIENZA** con persone  
più consapevoli dei rischi  
in un contesto  
maggiormente sostenibile



**Cultivate**  
a digital-first  
culture

Diffondere il  
**DIGITAL COME PRIORITÀ**  
per accrescere  
l'innovazione e  
permettere alle persone  
di crescere e svilupparsi



# Introdurre l'AI per aumentare la **PRODUTTIVITÀ** senza dimenticare il valore delle persone



Drive human-centric productivity



**Anchor**  
to trust & equity

Alimentare un **CLIMA DI FIDUCIA** attraverso maggiore equità retributiva e trasparenza



**Boost**  
the corporate immune system

Consolidare una **CULTURA DELLA RESILIENZA** con persone più consapevoli dei rischi in un contesto maggiormente sostenibile



**Cultivate**  
a digital-first culture

Diffondere il **DIGITAL COME PRIORITÀ** per accrescere l'innovazione e permettere alle persone di crescere e svilupparsi

# Accelerazione della tecnologia e dell'uomo



## AUGMENTED HUMANITY

*Metaverse*  
*Digital Assistants*

*Quantum Computing*  
*Conversational AI*

## LARGE LANGUAGE MODELS



**In che modo le aziende utilizzano l'intelligenza artificiale per migliorare la produttività?**

Analizzare grandi quantità di dati

Migliorare l'accuratezza del processo decisionale

Innovare e sviluppare nuovi prodotti

Aumentare la velocità del processo decisionale

Facilitare l'esperienza self-service dei clienti

Sintetizzare e riassumere i dati

Automatizzare le attività di routine

Prevedere le tendenze future

*Cloud Technology*  
*3D Printing & Advanced Manufacturing*  
*The Internet of Things*

## DISRUPTIVE TECHNOLOGY



*Automation, Robotics*  
*AI & Machine Learning*  
*Wearables*

## BIG DATA MANAGEMENT



*Blockchain*  
*Digital Twins*  
*Predictive Analytics*

## INTERACTIVE DATA LAYER



# Come colmare le lacune di competenze nell'IA:



Il 75% dei dirigenti HR ritiene che la maggior parte della propria forza lavoro **non sia in grado di adattarsi al nuovo mondo del lavoro** (dal 61% nel 2020).

Cosa gli **HR** hanno trovato efficace per colmare i gap di competenze:



*\*I numeri del 2020 sono pre-pandemia.*

Diventare un'organizzazione alimentata dalle competenze e costruire una mentalità di crescita è correlato





# Alimentare un CLIMA DI FIDUCIA attraverso maggiore equità retributiva e trasparenza



**Anchor**  
to trust  
& equity



**Boost**  
the corporate immune  
system

**Consolidare una  
CULTURA DELLA RESILIENZA con  
persone più consapevoli dei rischi  
in un contesto maggiormente  
sostenibile**



**Cultivate**  
a digital-first  
culture

**Diffondere il  
DIGITAL COME PRIORITÀ per  
accrescere l'innovazione e  
permettere alle persone di  
crescere e svilupparsi**



**Drive**  
human-centric  
productivity

**Introdurre l'AI per aumentare la  
PRODUTTIVITÀ senza dimenticarsi  
del valore delle persone**

# Integrità: accettare la sfida della trasparenza



Siti come Glassdoor, Indeed e PayScale hanno reso **i dati sulle retribuzioni più accessibili** che mai ai dipendenti.

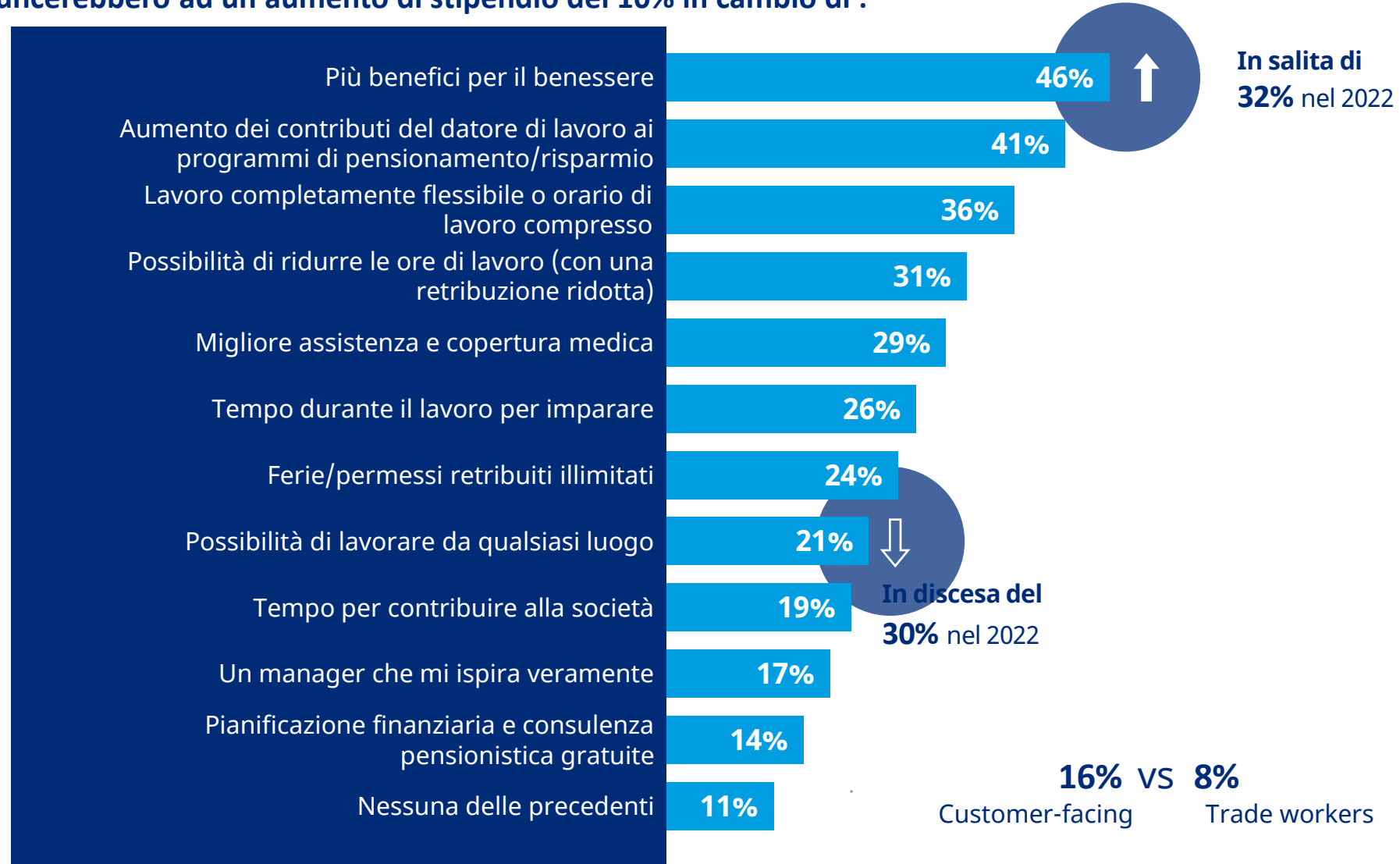
Quasi il 90% della generazione Z afferma di sentirsi a proprio agio nel parlare apertamente di retribuzione sul lavoro - e quasi la metà dei candidati afferma che non si candiderà per un lavoro **senza un chiaro riferimento retributivo**

La legislazione sulla trasparenza retributiva è stata avviata nel gennaio 2018 in California e continua a progredire negli Stati Uniti e ora a livello globale, in particolare con la **direttiva sulla trasparenza retributiva dell'UE.**

# Progettare una strategia di «total reward» per navigare in un futuro imprevedibile.



I dipendenti rinuncerebbero ad un aumento di stipendio del 10% in cambio di :



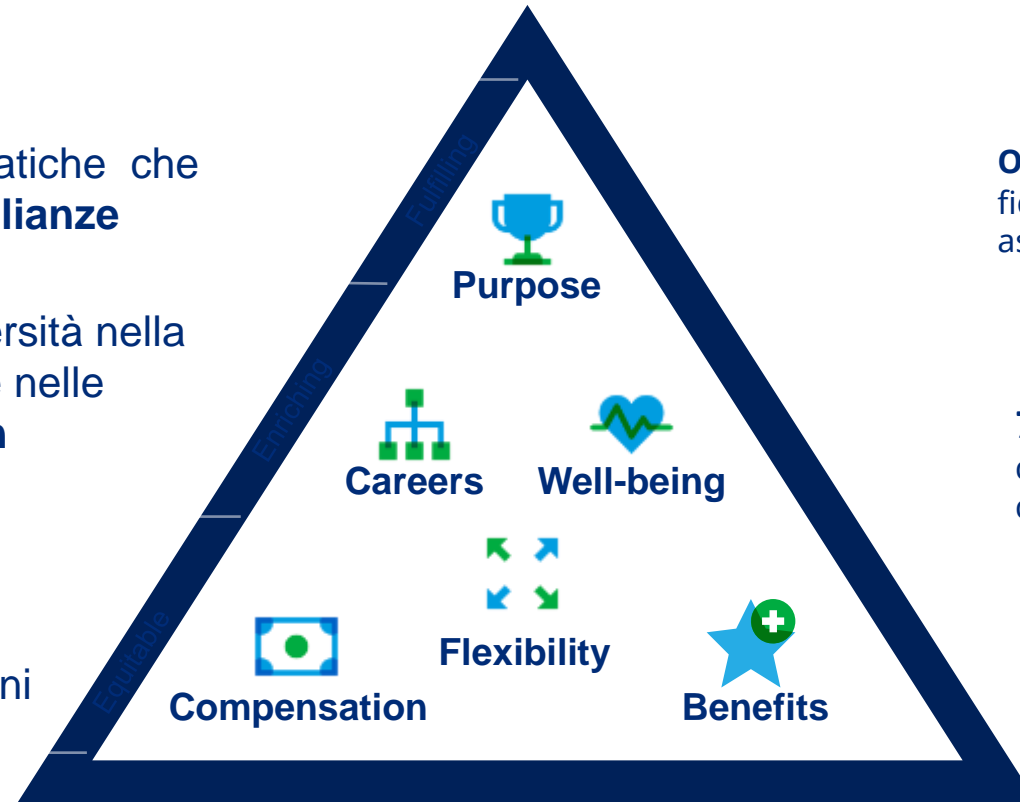
# Inserire la strategia DEI nell'impegno con i dipendenti

## Le persone amano lavorare per una “relatable organization:

1.4x si astengono da pratiche che aggravano le **disuguaglianze**

1.7x considerano la diversità nella **formazione dei team** e nelle decisioni di **succession**

2x prendono **decisioni eque** in materia di retribuzione e promozioni



**Only 1 in 3** degli executive sono molto fiduciosi che rispetteranno gli impegni assunti quest'anno

**76%** di dipendenti hanno assistito a discriminazioni legate all'età nel corso del l'ultimo anno

# Consolidare una CULTURA DELLA RESILIENZA con persone consapevoli dei rischi in un contesto più sostenibile



**Drive**  
human-centric  
productivity

Introdurre l'AI per aumentare la  
**PRODUTTIVITÀ** senza dimenticarsi  
del valore delle persone



**Anchor**  
to trust  
& equity

Alimentare un  
**CLIMA DI FIDUCIA** attraverso  
maggiore equità retributiva e  
trasparenza



**Boost**  
the corporate  
immune system



**Cultivate**  
a digital-first  
culture

Diffondere il  
**DIGITAL COME PRIORITÀ** per  
accrescere l'innovazione e  
permettere alle persone di  
crescere e svilupparsi

# Come gli investitori valutano quanto un'azienda è sana?

**79%** gli investitori valutano la salute di un'impresa in base al suo approccio alla salute, al rischio e al benessere



## GLI ATTORI DELLA RESILIENZA



Enterprise resilience processes are key to anticipating and reacting to disruption



Individual resilience is critical to long-term organizational success

## RISCHI RICONOSCIUTI COME PIU' SIGNIFICATIVI DAGLI INVESTITORI



# Di fronte a una crisi economica, 1 dirigente su 3 potenzierebbe i benefit per i dipendenti e le iniziative di benessere. Quali investimenti potrebbero fare la differenza?



## Ciò che i dipendenti dicono farà la differenza per il loro benessere:



## Cosa fanno le aziende

#6

#4

#2

#1

#10

#3

#5

#9

#7

#8

#12

#11

Diffondere il  
**DIGITAL COME PRIORITÀ**  
per accrescere l'innovazione  
e permettere alle persone di  
crescere e svilupparsi



**Drive**  
human-centric  
productivity

Introdurre l'AI per aumentare la  
**PRODUTTIVITÀ** senza dimenticare  
del valore delle persone



**Anchor**  
to trust  
& equity

Alimentare un  
**CLIMA DI FIDUCIA** attraverso  
maggiore equità retributiva e  
trasparenza



**Boost**  
the corporate immune  
system

Consolidare una  
**CULTURA DELLA RESILIENZA** con  
persone più consapevoli dei rischi  
in un contesto maggiormente  
sostenibile



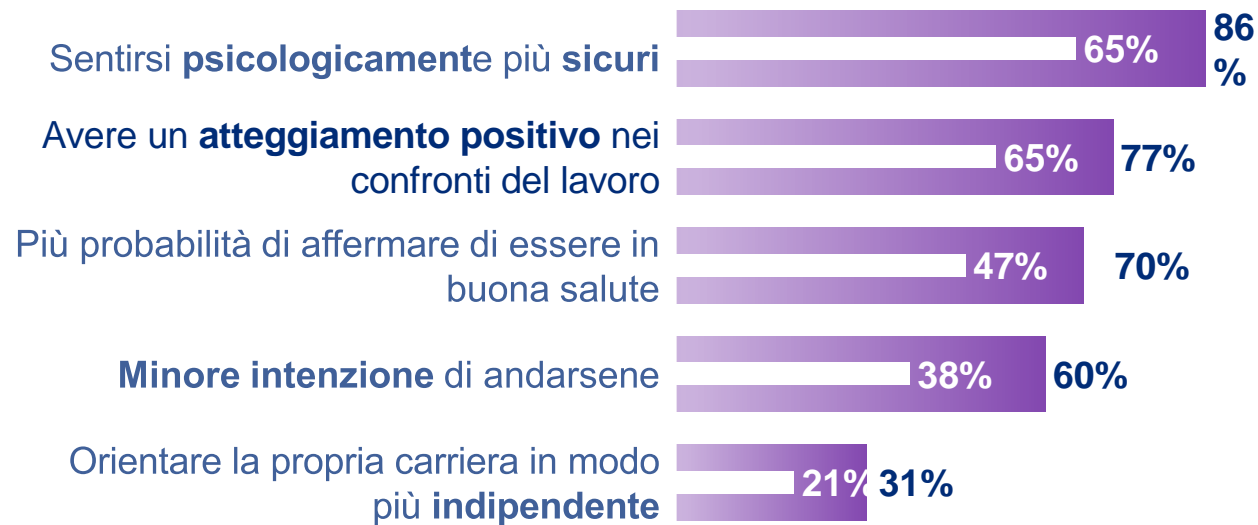
**Cultivate**  
a digital-first  
culture



# Aiutare le persone a essere pronte. Rendere sicura la navigazione nella tecnologia



Dipendenti che lavorano in una **cultura digital-first** rispetto a una cultura non digitale:



**E hanno maggiori probabilità di avere accesso a:**

- Un database centralizzato di competenze **1.3x**
- Le ultime tecnologie **1.5x**

# Le 8 abitudini digitali nelle aziende

**8 Abitudini digitali** delle aziende in forte crescita:

	High	Low
Attenzione al valore che si genera	45%	36%
Il dato sempre al centro	44%	32%
Semplicità alla radice	43%	36%
Orientamento al network	42%	21%
Autorità distribuita	41%	39%
Competenza digitale diffusa	41%	18%
Costante orientamento al cambiamento	40%	36%
Impegno al digitale	36%	27%



# Azioni da intraprendere



Drive  
**human-centric  
productivity**

Ridisegnare ruoli e  
competenze pensando a  
cosa serve alla persona

Premiare l'acquisizione di  
competenze



Anchor to  
**trust & equity**

Avviare un percorso di  
trasparenza retributiva

La retribuzione non è solo  
cash

Commitment rispetto alla  
strategia DEI



Boost the  
**corporate  
immune  
system**

Mappare ed identificare i  
rischi

In priorità le implicazioni  
della tecnologia e della  
governance



Cultivate a  
**digital-first  
culture**

Far sentire le persone  
"sicure" nell'acquisire le  
competenze digitali

**Tech-celeration sta cambiando le regole del gioco.  
Per crescere abbiamo bisogno di pensare & lavorare  
in modo diverso**

**«Possiamo  
trovare ispirazione  
dalle nostre  
radici?»»**



# Leadership Diamond\*



# I Leader che navigano la complessità...



I leader che navigano la complessità si muovono agilmente su entrambe le dimensioni

Esprimono la «brain flexibility» necessaria per adottare gli atteggiamenti più coerenti in funzione della decisione e del momento.

Hanno compreso il valore del «E» su tutte le dimensioni

Nei sistemi complessi le competenze sono distribuite.

I leader che navigano la sono consapevoli che la squadra fa la differenza nella decisione



Capitale Sociale € 300.000,00 I.V. - P.IVA/C.F. 10304670150 - Reg. Imprese Milano n. 10304670150

Camera di Commercio Milano REA 1365840 - Sede Legale: Viale L. Bodio 33, 20158 Milano

Società soggetta al potere di direzione e coordinamento di Marsh International Holdings II Inc. ai sensi dell'art 2497 c.c.