



# Il welfare aziendale: tendenze ed opportunità



**Fabio Carniol, Amministratore Delegato, Towers Watson Italia**  
**10 Giugno 2014**



# Il classico “patto” tra azienda e dipendente sembra non funzionare più perché...

## *Non è conveniente*



Si basa ancora troppo sulla retribuzione fissa, che è fiscalmente inefficiente, non incide abbastanza sulla produttività e non è distintiva nel mercato del lavoro.

## *È disallineato*



Le aziende offrono soluzioni standardizzate ed incoerenti con le esigenze dei dipendenti perché non le conoscono abbastanza, mentre i lavoratori vogliono essere al centro di un progetto pensato proprio per loro.

## *E' inefficace*



Le aziende fanno fatica ad attrarre e trattenere le risorse-chiave anche in questo periodo di crisi economica perché non riescono a comunicare una propria proposta chiara e coinvolgente

# Le aziende devono massimizzare i ritorni dell'investimento in capitale umano

## Esigenze dell'azienda

Segmentare consente di determinare i ruoli, le competenze e i livelli di performance necessari per conseguire gli obiettivi di business



## Esigenze dei lavoratori

Segmentare consente di definire un'offerta differenziata che aiuti ad attrarre, motivare e trattenere le persone migliori nelle aree critiche dell'azienda e a governare i cambiamenti

**Obiettivo: identificare la soluzione migliore compatibile con il proprio budget per assicurare un livello di performance ottimale**

# Total Rewards

## Foundational Rewards

- Retribuzione fissa
- Piano pensionistico
- Piano di assistenza sanitaria
- Coperture assicurative
- Educazione sanitaria e prevenzione
- Servizi con finalità sportive
- Servizi con finalità ricreative
- Borse di studio, sussidi o rimborsi per l'istruzione dei figli
- Assistenza ad anziani non autosufficienti
- Altri servizi di welfare
- Auto aziendale e mobilità
- Convenzioni per l'acquisto di beni e servizi a prezzi scontati

## Career and Environmental Rewards

- Formazione
- Programmi di coaching o mentoring
- Percorsi di carriera
- Programmi di mobilità internazionale
- Flessibilità dell'orario di lavoro
- Remote working
- Programmi per la conciliazione di lavoro e vita privata
- Corporate Social Responsibility
- Diversity & Inclusion
- Programmi per favorire la salute e il benessere



## Performance-Based Rewards

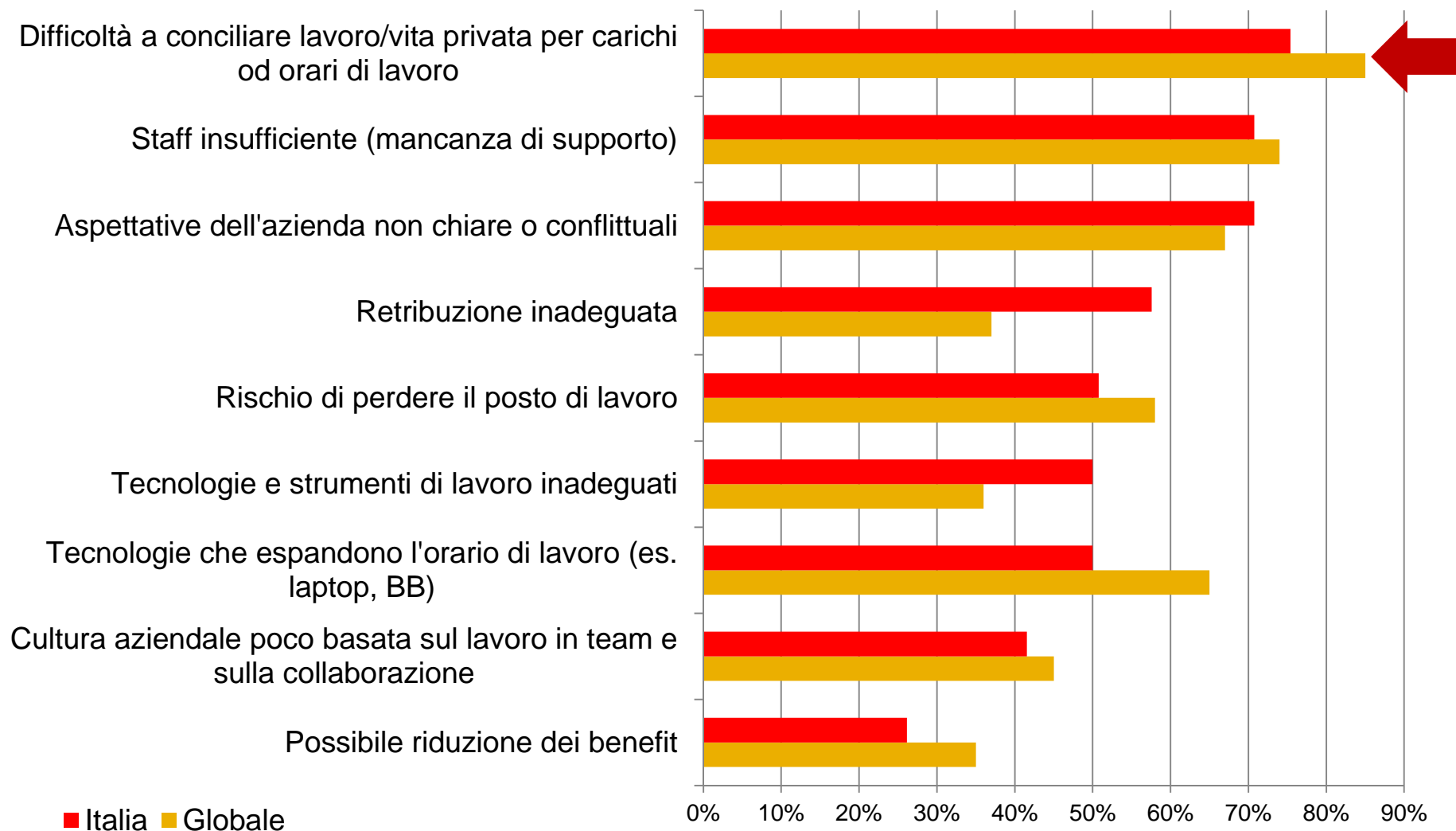
- Incrementi retributivi
- Retribuzione variabile di breve termine
- Retribuzione variabile di lungo termine
- Premi aziendali di produttività
- Partecipazione agli utili aziendali
- Stock options e stock granting
- Chairman award ed altri riconoscimenti

# Lo stress è il principale driver dell'engagement in Italia

Driver	USA	Germany	Turchia	Italia	Brasile	Cina	India
1	Leadership	Leadership	Performance Management	<b>Stress/ work-life balance</b>	Sviluppo della carriera	Comunicazione interna	Stress/ worklife balance
2	Stress/ worklife balance	Stress/ worklife balance	Chiarezza degli obiettivi	<b>Comunicazione interna</b>	Immagine dell'azienda	Autonomia	Chiarezza degli obiettivi
3	Chiarezza degli obiettivi	Chiarezza degli obiettivi	Comunicazione interna	<b>Immagine dell'azienda</b>	Chiarezza degli obiettivi	Benessere individuale	Performance Management
4	Stile di direzione	Stile di direzione	Salario	<b>Sviluppo della carriera</b>	Performance Management	Chiarezza degli obiettivi	Comunicazione interna
5	Immagine dell'azienda	Immagine dell'azienda	Stress/ worklife balance	<b>Performance Management</b>	Stress/ worklife balance	Stile di direzione	Stile di direzione

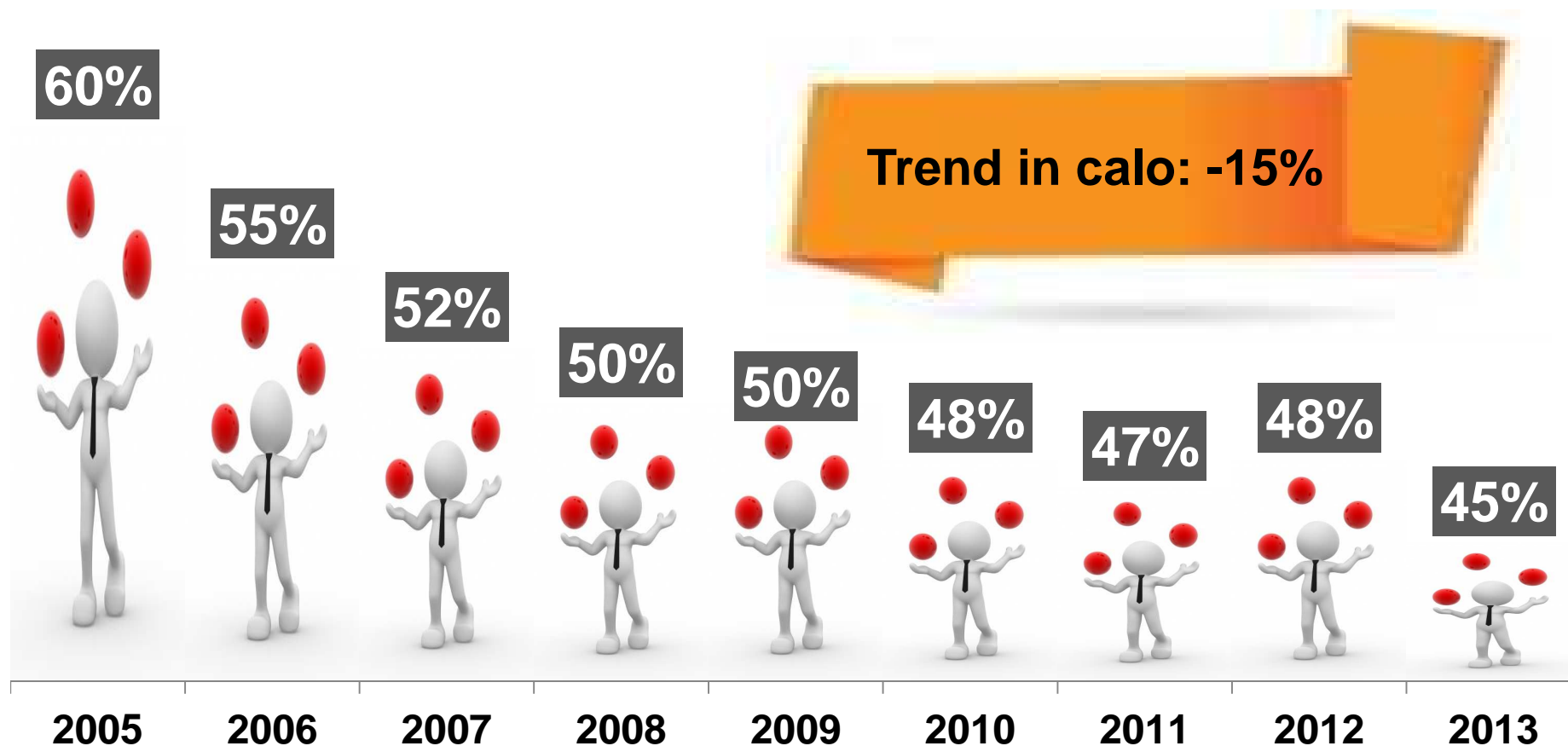
Fonte: Towers Watson 2012 Global Workforce Study. Campione: 32.000 lavoratori in 29 Paesi

# Le cause



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

## Percentuale di dipendenti italiani che dichiarano di avere un buon work-life balance negli ultimi 8 anni



*Base: database normativo di Towers Watson, dati espressi in % di risposte d'accordo con l'affermazione «Ritengo di avere un buon bilanciamento fra vita lavorativa e privata»*

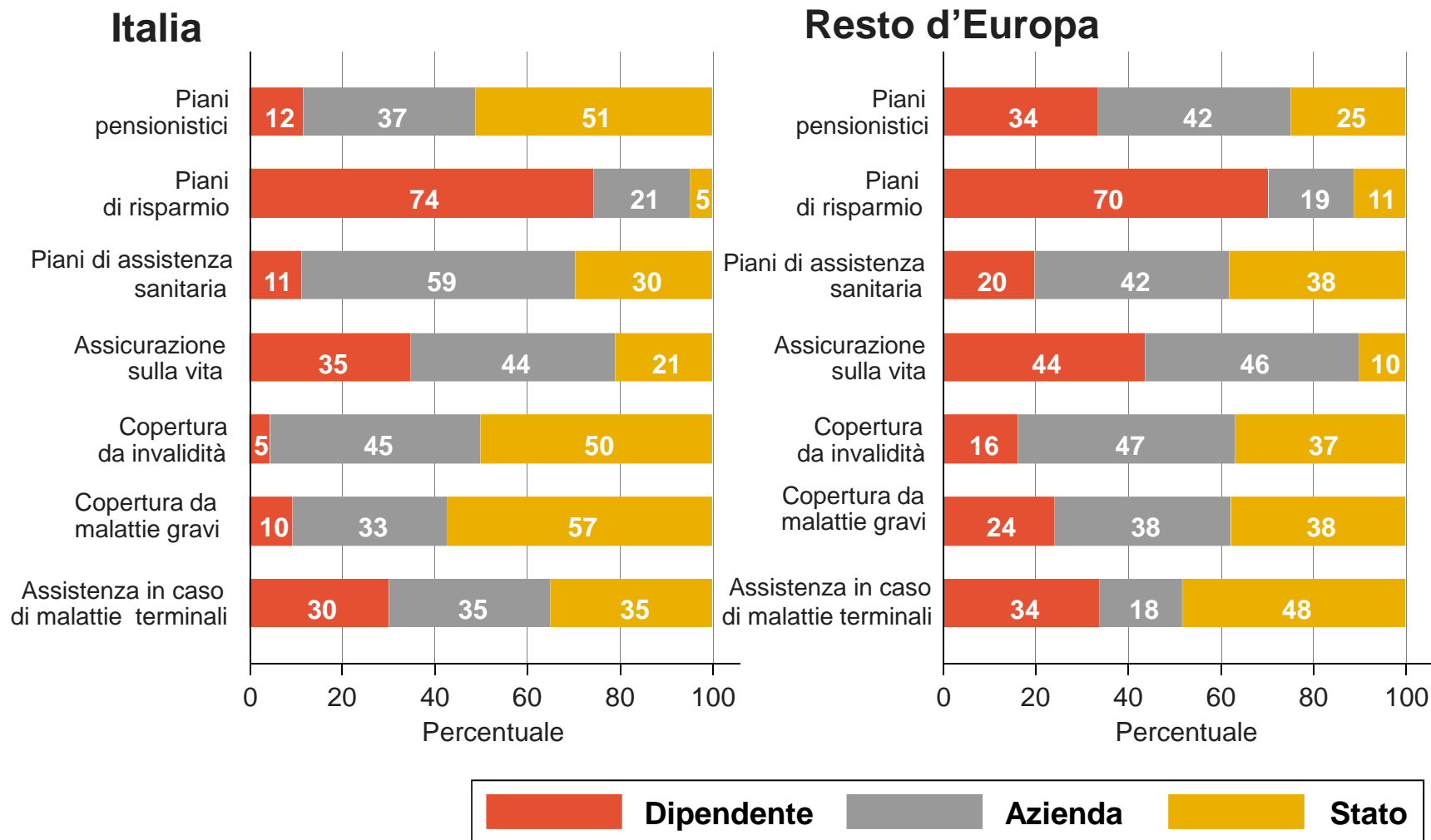
## Work-life balance: Italia Vs Unione Europea



**Base: database normativo di Towers Watson, dati espressi in % di risposte d'accordo con l'affermazione «Ritengo di avere un buon bilanciamento fra vita lavorativa e privata»**

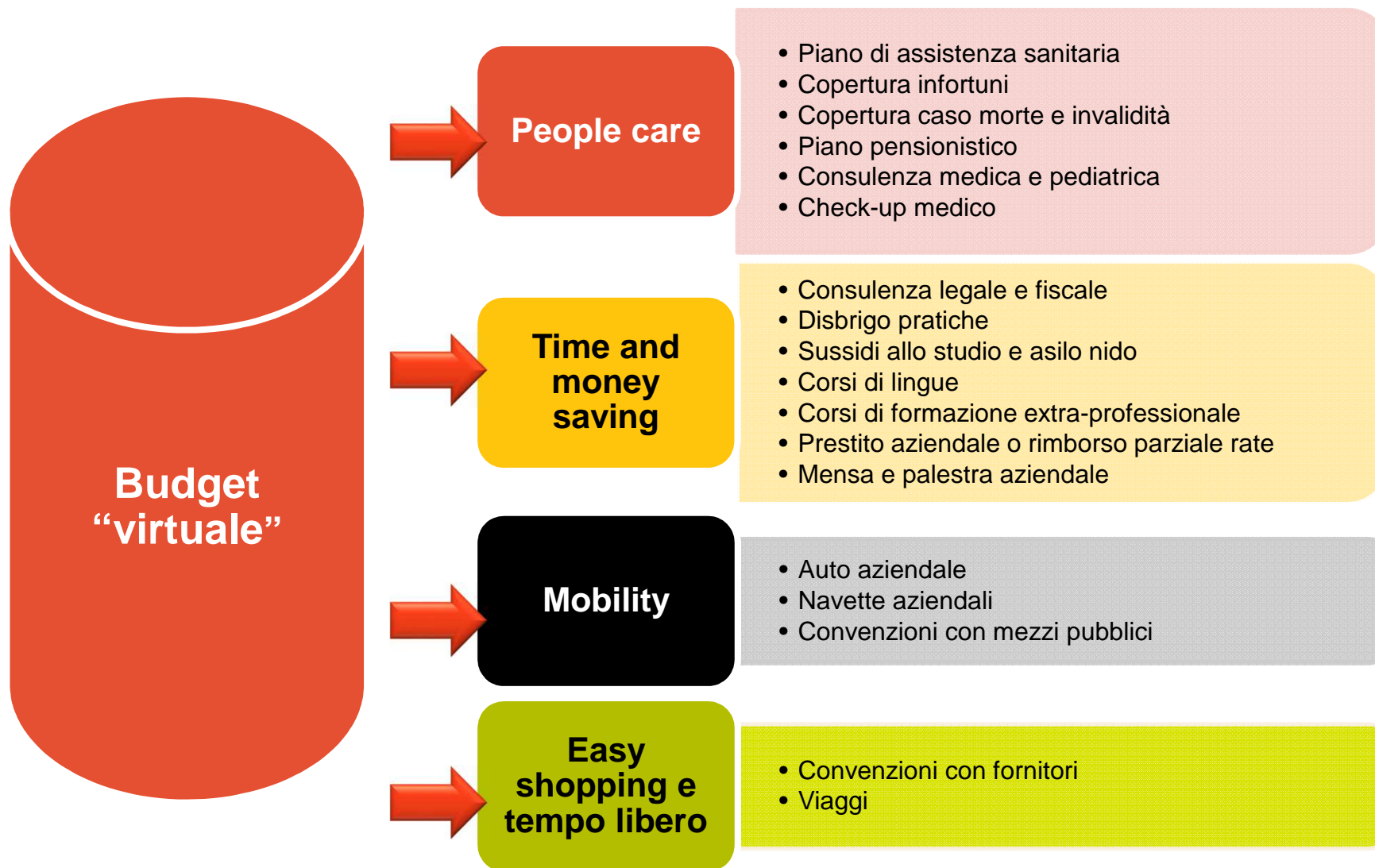


# Il ruolo che le aziende si aspettano di dover svolgere. Chi potrebbe gestire questi benefit?

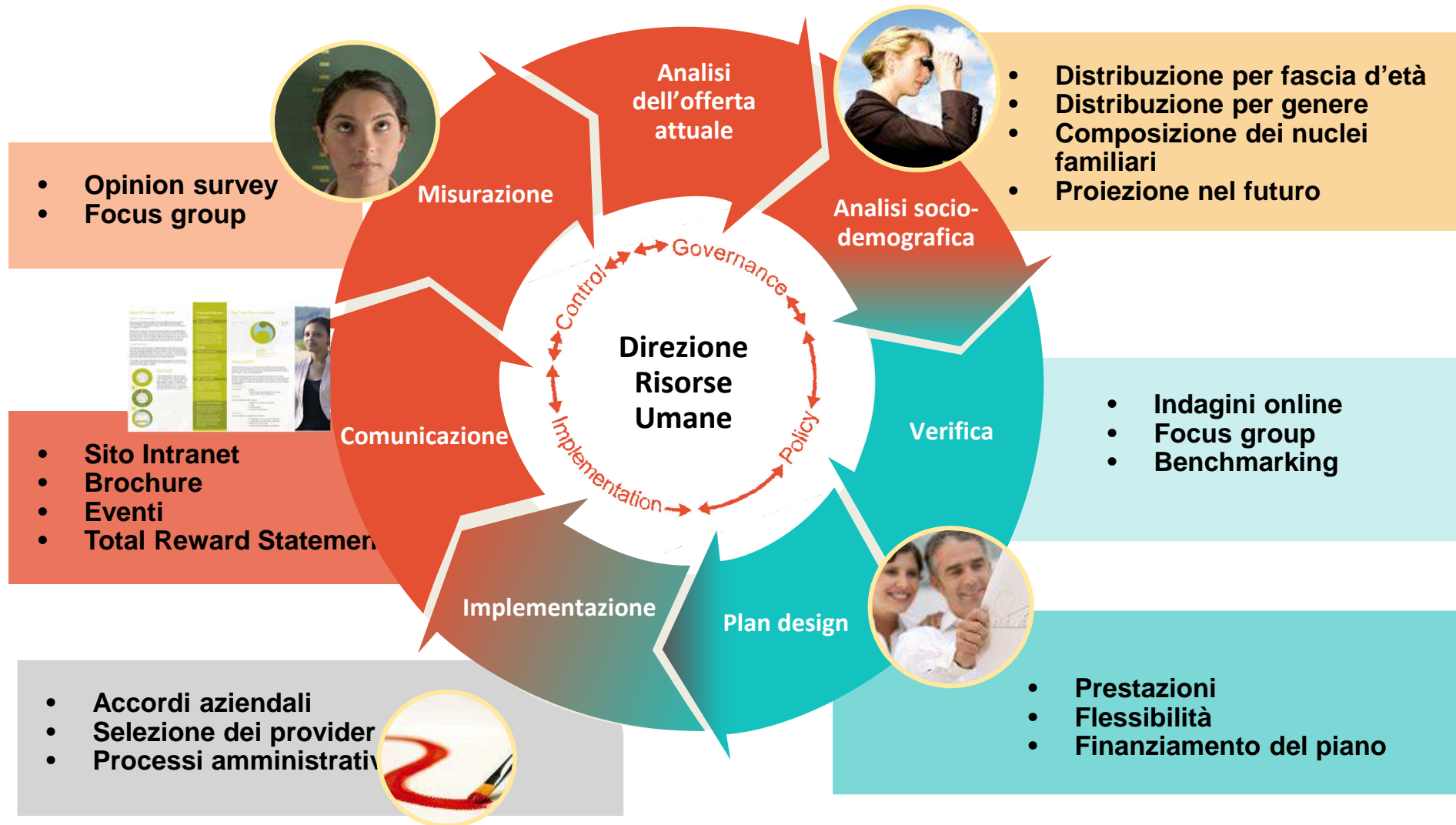


Fonte: 2013 Towers Watson – Ricerca dall' Economist Intelligence Unit «I 75 sono i nuovi 65»? La sfida di una forza lavoro che invecchia, Campione: 480 aziende  
[towerswatson.com](http://towerswatson.com)

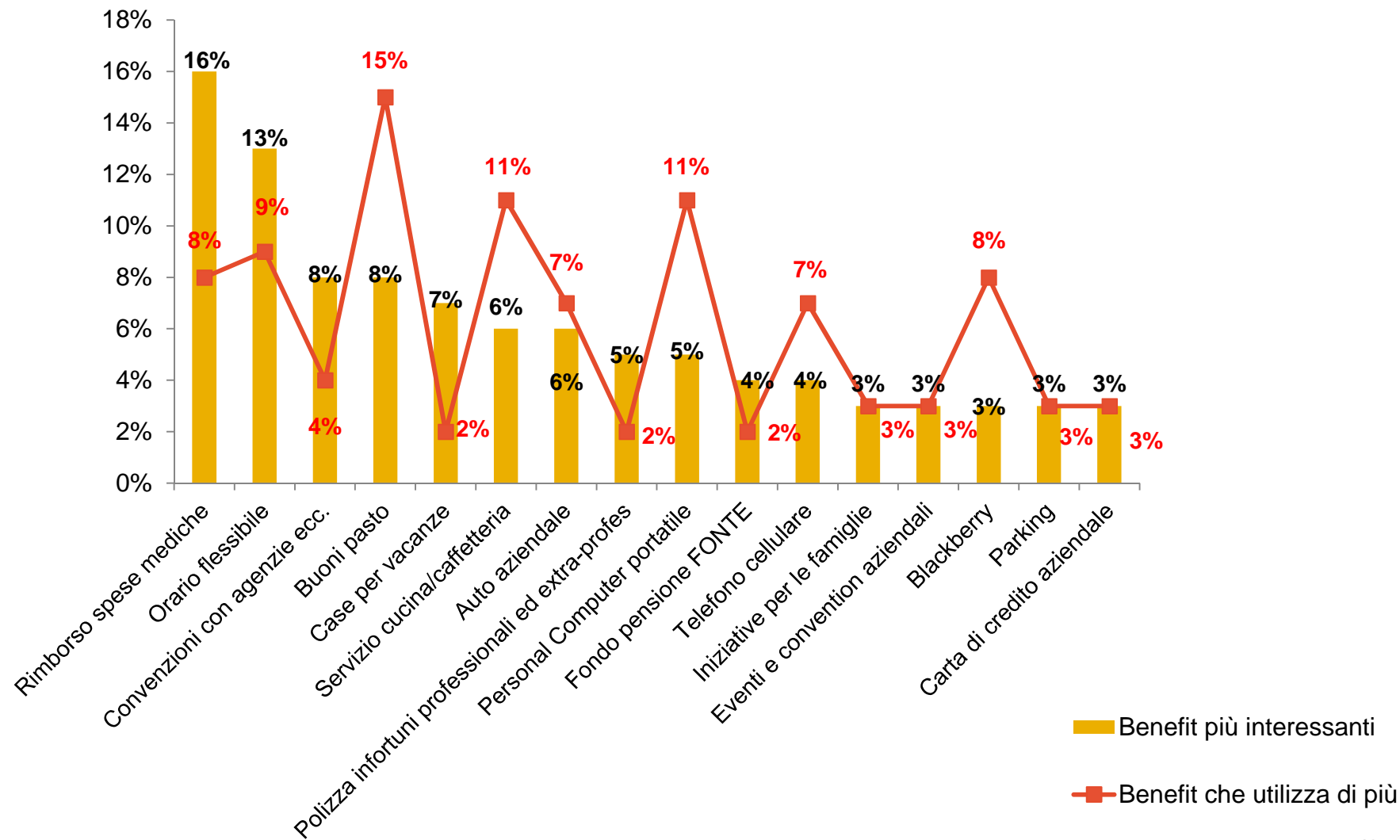
# Un esempio dei contenuti di un piano



# Il processo

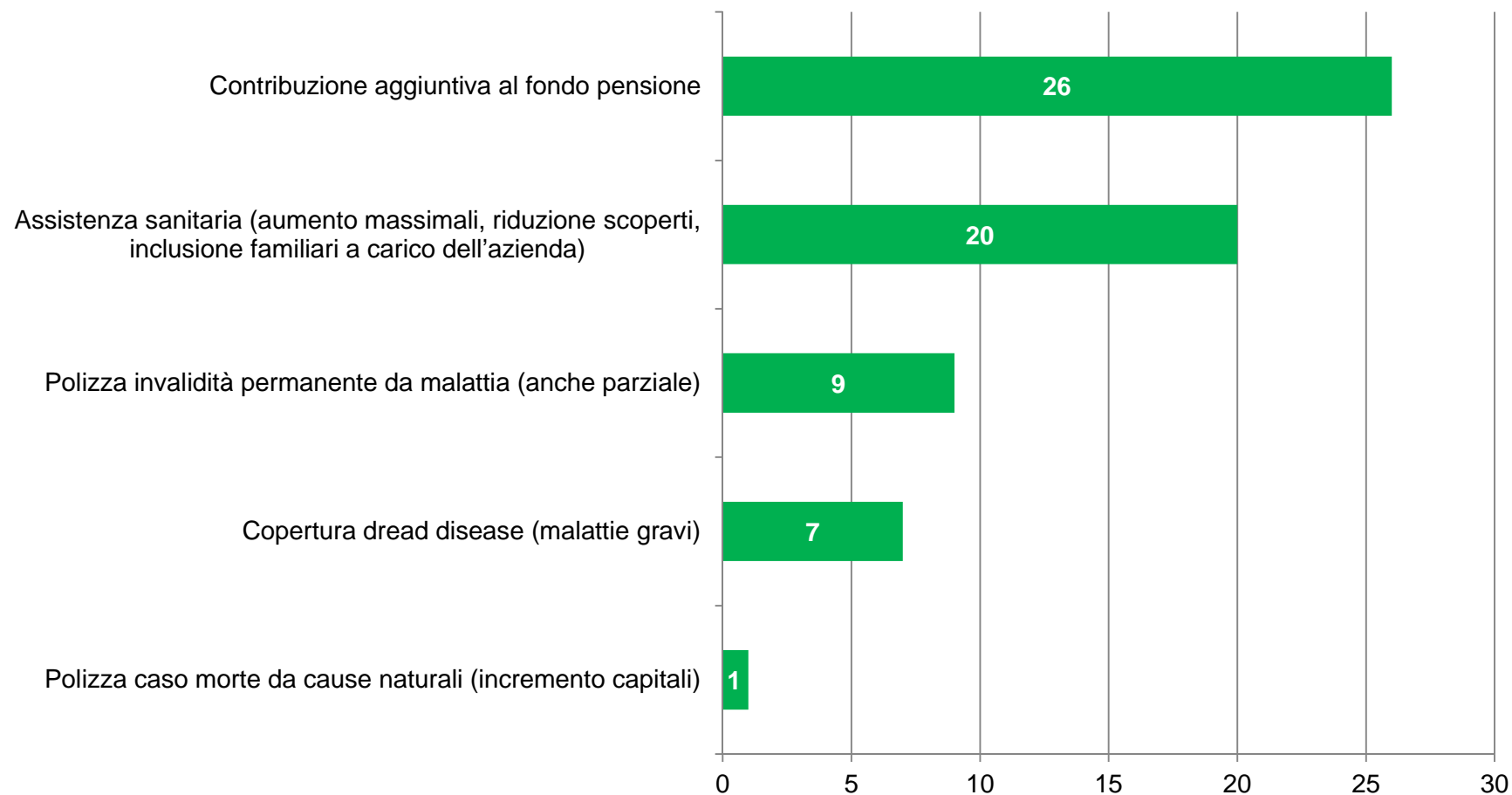


# Un esempio concreto di indagine tra i dipendenti: un campione di impiegati



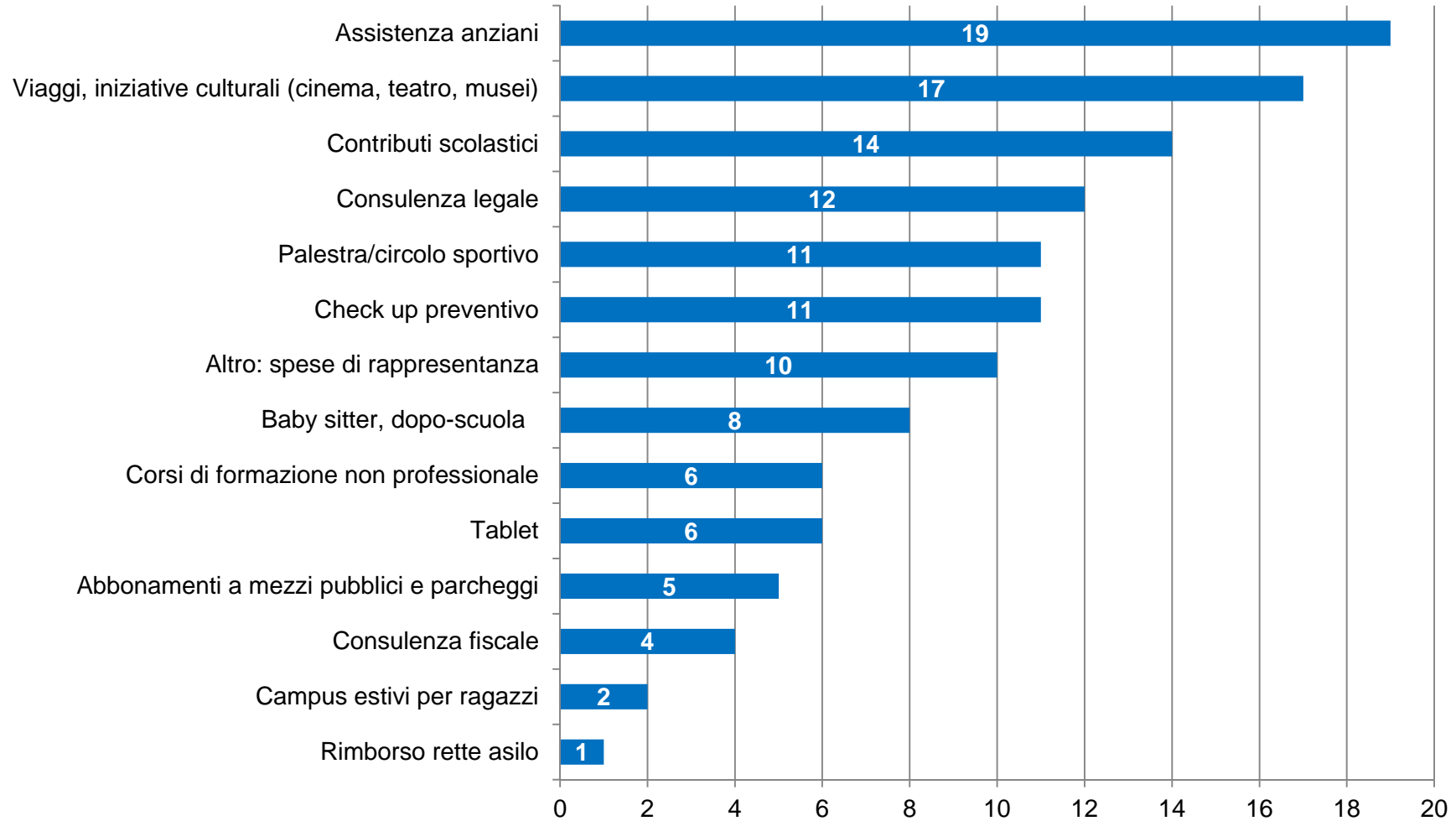
# Un esempio concreto di focus group: quale benefit aggiuntivo vorresti?

## Area Previdenziale – Assicurativa:

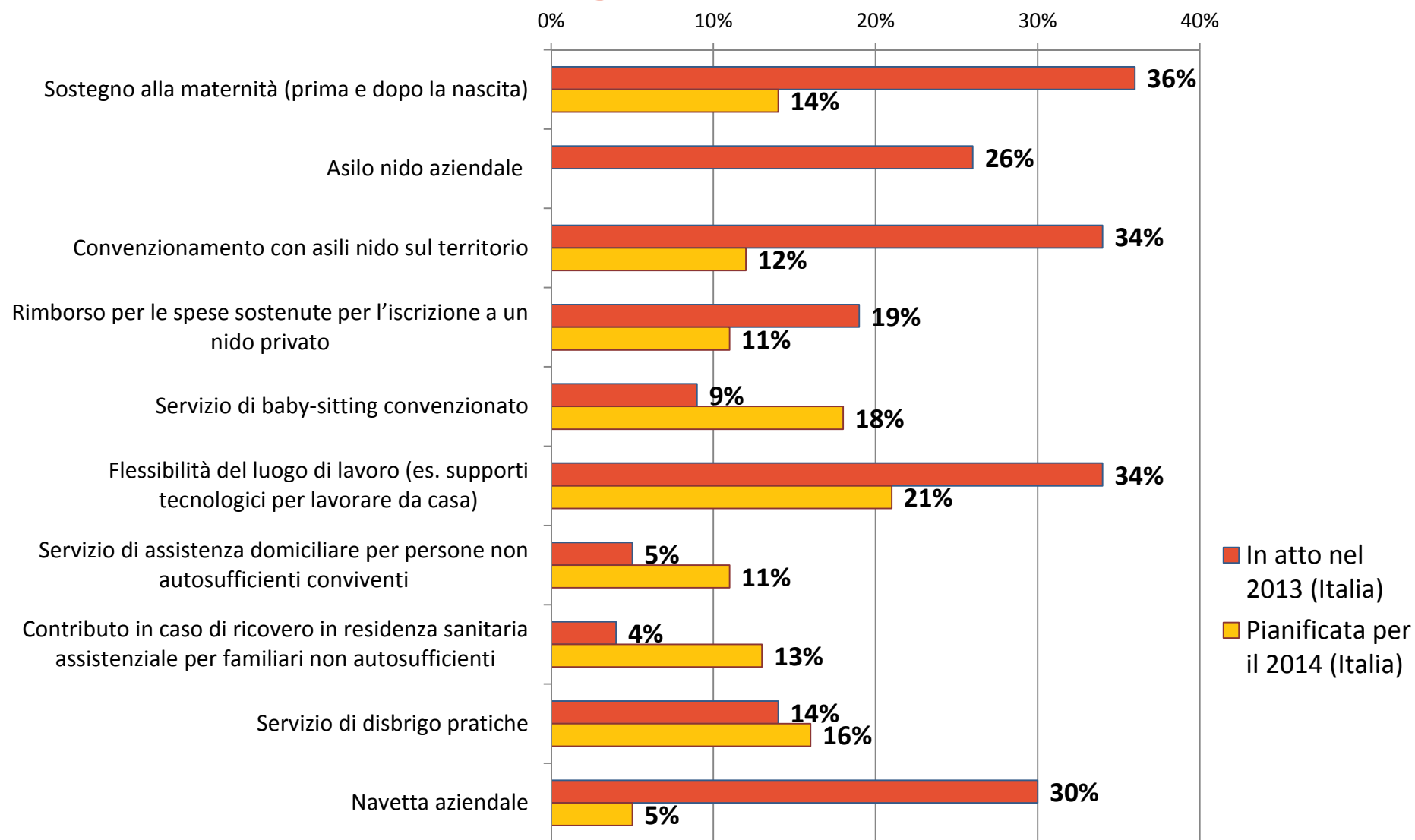


# Un esempio concreto di focus group: quale benefit aggiuntivo vorresti?

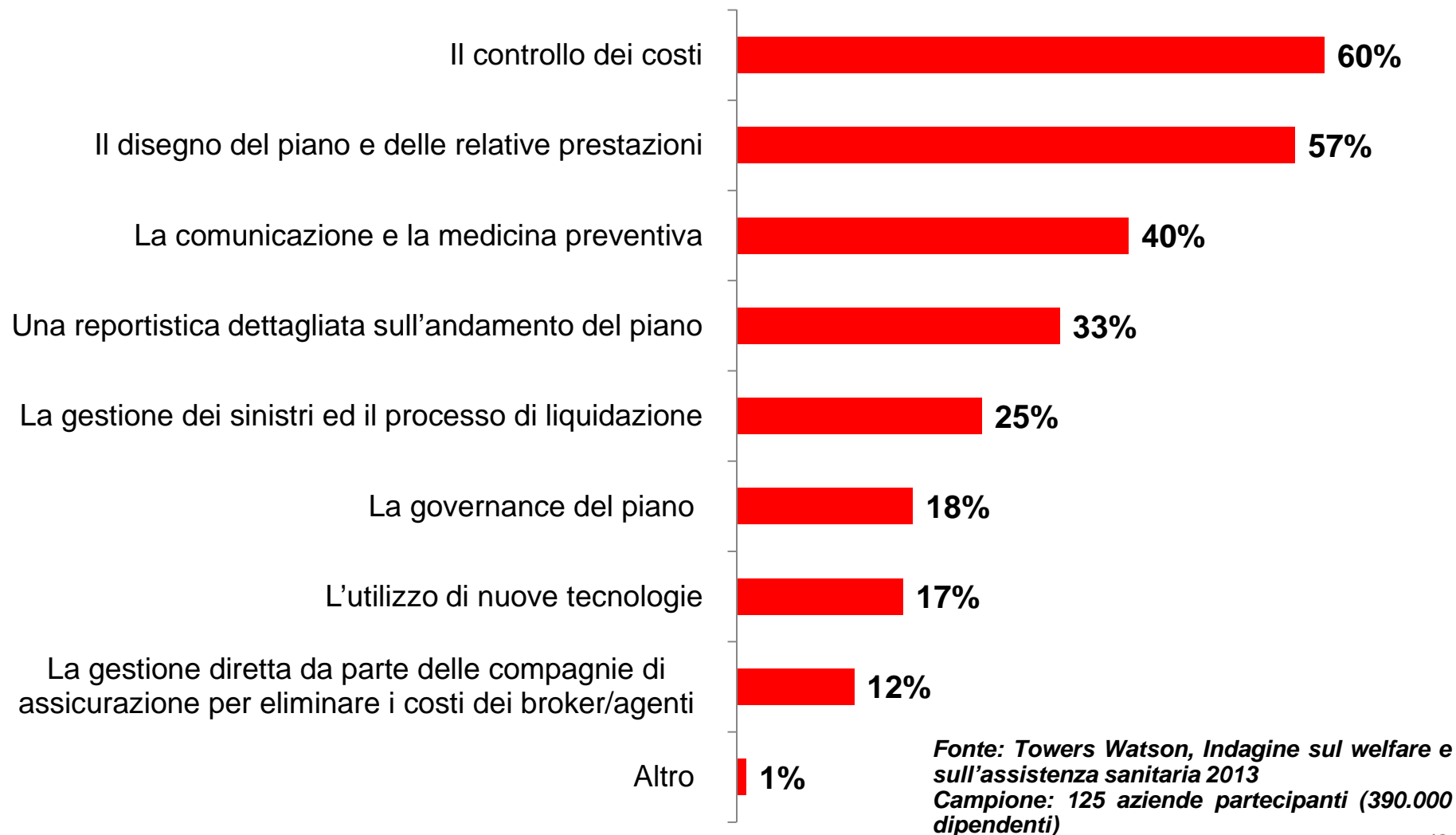
## Area Ambiente di lavoro / Vita Privata:



# Le soluzioni per la conciliazione lavoro/vita privata: l'offerta attuale e la progettualità in Italia



# Assistenza sanitaria: le aree di maggior interesse per le aziende nel prossimo futuro



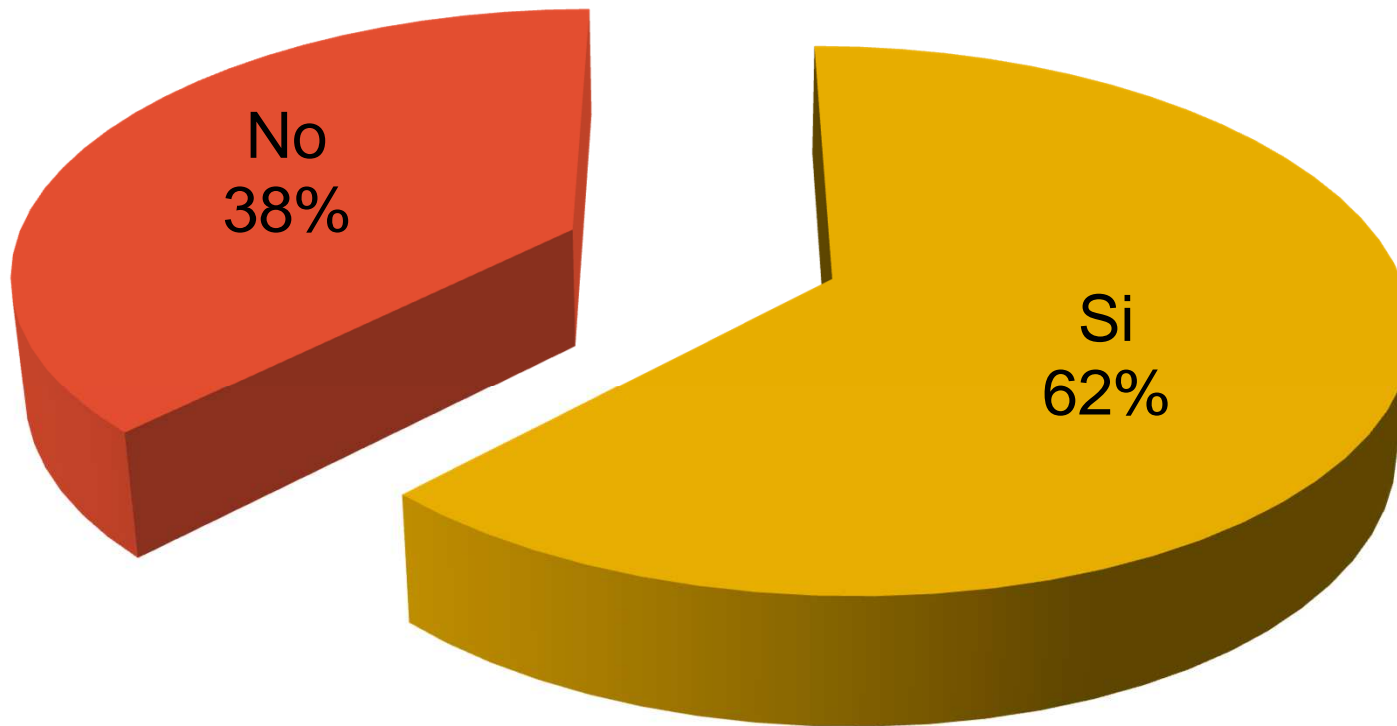


## Qual è stato il trend dei costi sanitari e quali aumenti bisogna aspettarsi per il 2014?

Dati lordi	2012	2013	2014
Globale	7.7	7.9	8.3
Americhe (ex US)	9.1	9.1	9.7
Stati Uniti	-	4.1	4.4
Asia-Pacifico	8.4	8.8	9.3
Europa	5.3	5.2	5.4
<b>Italia</b>	6	6,2	7,2
Medio Oriente/Africa	8.7	9.8	10.0

**Fonti: Towers Watson Global Health Insurers, 2014 (170 partecipanti in 57 paesi); Towers Watson/NBGH 2014 (595 aziende con oltre 1000 dipendenti negli Stati Uniti)**

## Avete già preso in considerazione la possibilità di introdurre un piano di welfare flessibile?



## Quali sono gli ostacoli che vi impediscono di offrire un piano di benefit di tipo flessibile ?

