



Contenere i costi ed aumentare il benessere e la produttività dei dipendenti: le sfide del futuro

Alcuni spunti dalle ricerche di Towers Watson

Fabio Carniol, Managing Director per l'Italia

Milano, 27 Maggio 2014

TOWERS WATSON 

Total Rewards

Retribuzione fissa

- 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

Carriera ed ambiente di lavoro

- 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



Retribuzione legata ai risultati

- 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

Gli interventi di welfare nelle grandi aziende italiane

Tipo di intervento	% Aziende con al proprio interno interventi di welfare
Fondo pensione	87.5%
Fondo sanitario	60.6%
Prestiti agevolati	39.0%
Disponibilità congedi extra	27.6%
Agevolazioni al consumo	24.4%
Sostegno al reddito	23.3%
Borse di studio	23.1%
Servizi di cura all'infanzia	18.5%
Fondo Ltc	9.4%
Alloggi	6.7%

Fonte: Indagine Ires - Università Politecnica delle Marche (2012)*

* Secondo l'indagine circa il 95.2% delle aziende italiane di grandi dimensioni offrono almeno un intervento di welfare. Se si escludono le pensioni complementari l'83%

Tematiche prioritarie nei benefit per le multinazionali nel 2014

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

Benchmarking

- Confronto con le best practice di mercato
- Competitività dell'offerta per attrarre o trattenere le risorse - chiave

Ottimizzazione delle risorse

- **Controllo dei costi e dei rischi**
- Visione globale nella gestione dei piani di benefit
- Misurazione dei risultati (es. engagement, assenteismo)
- **Segmentazione e flessibilizzazione dell'offerta**

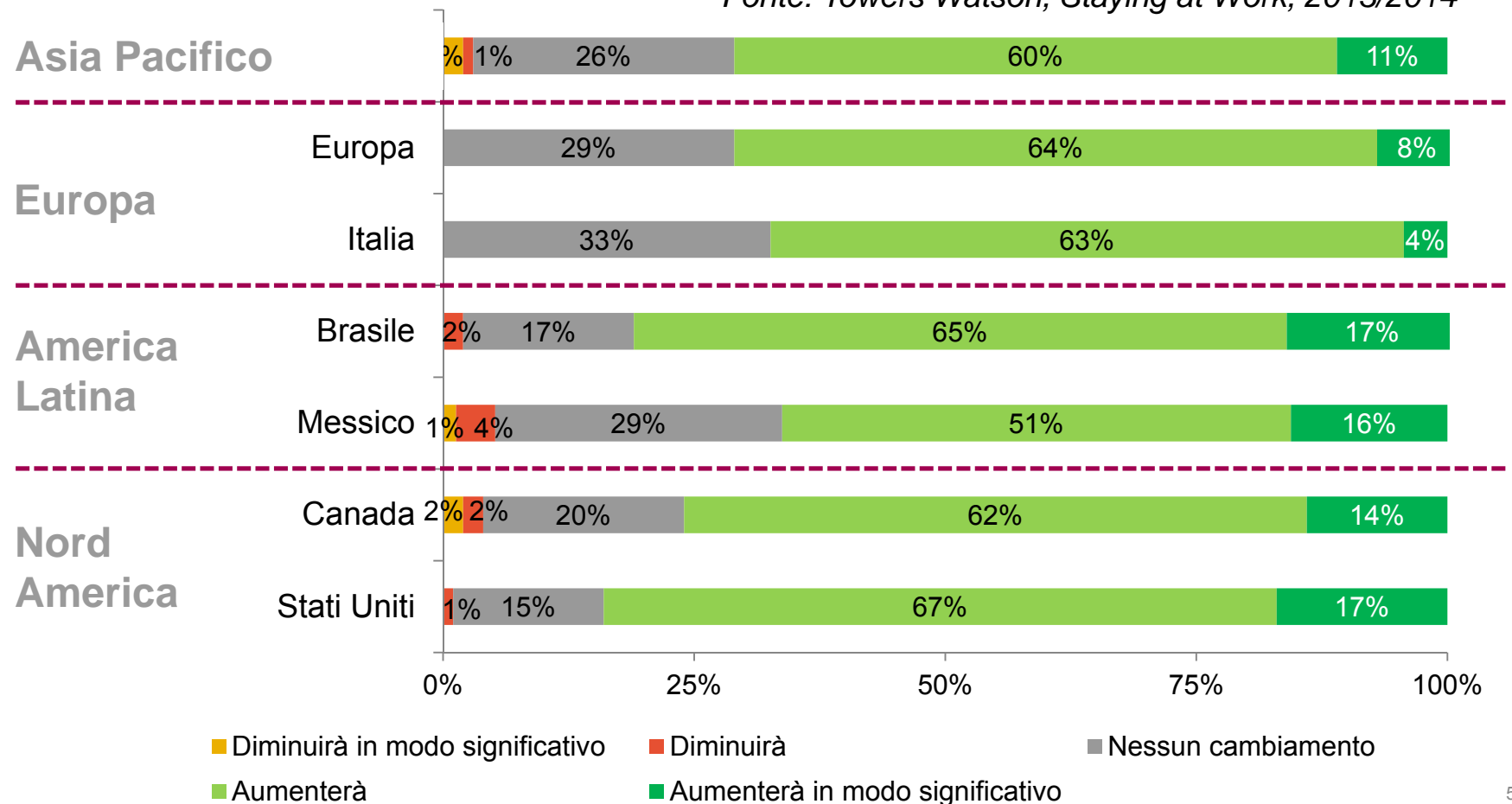
Salute e benessere

- Strategia globale coerente e sostenibile
- Gestione dei provider più efficiente

L'attenzione sulle politiche di gestione della salute e della produttività sta aumentando a livello mondiale

Come si aspetta che cambierà nei prossimi due anni il supporto della Sua azienda alle politiche di miglioramento della salute e della produttività?

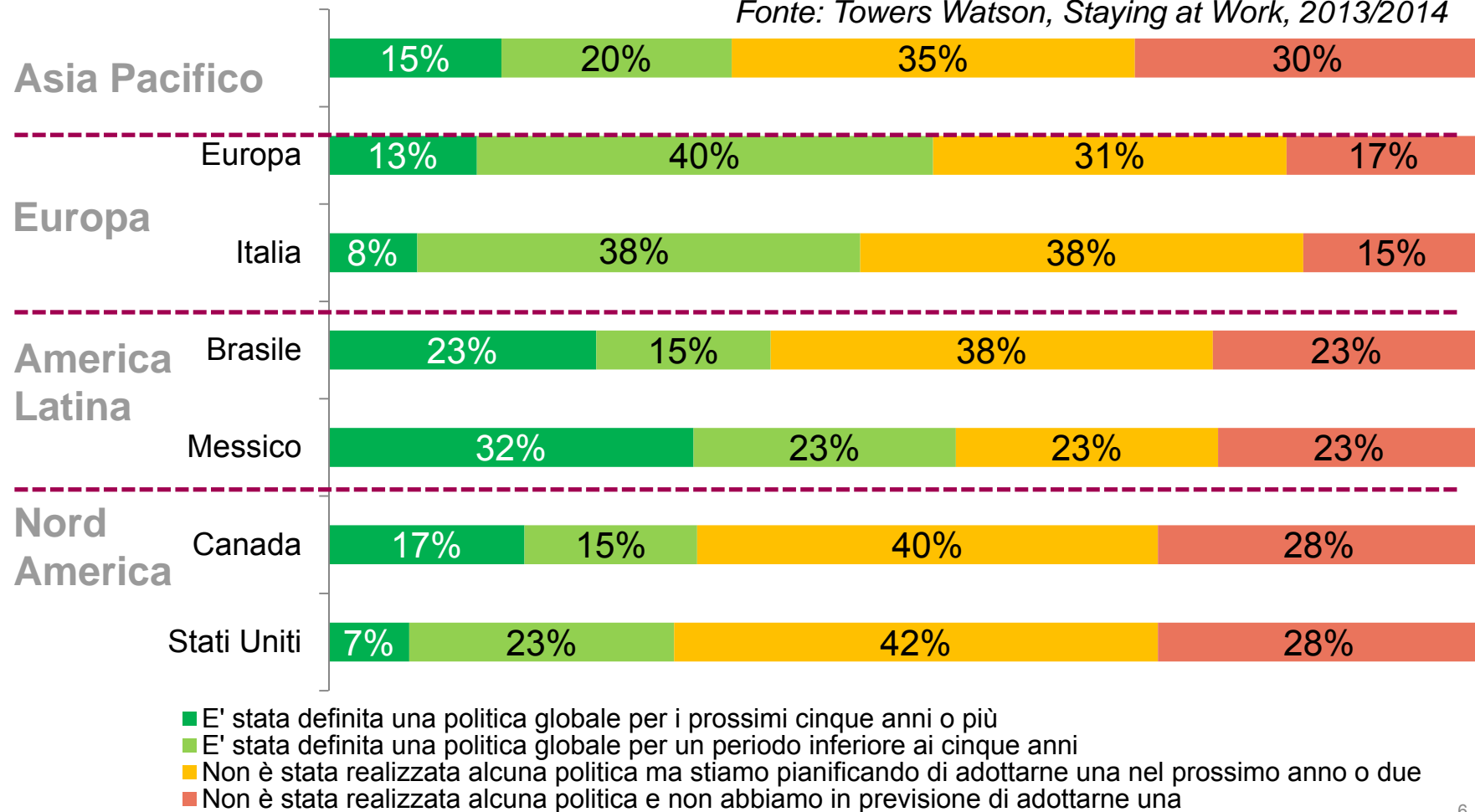
Fonte: Towers Watson, *Staying at Work*, 2013/2014



Eppure, molte aziende in tutto il mondo non hanno ancora adottato una precisa strategia nel campo della salute

Quale affermazione descrive meglio la politica di assistenza sanitaria e di gestione del benessere all'interno della Sua azienda?

Fonte: Towers Watson, *Staying at Work*, 2013/2014



Gli elementi considerati essenziali per le strategie di gestione della salute e della produttività sono abbastanza simili in tutto il mondo

Fonte: Towers Watson, *Staying at Work*, 2013/2014

Quali sono gli elementi considerati essenziali della politica di miglioramento del benessere e della produttività all'interno della Sua azienda?

	Asia Pacifico	Europa	Italia	Brasile	Messico	Canada	Stati Uniti
Piani di assistenza sanitaria	94%	88%	89%	91%	71%	96%	97%
Prestazioni e pacchetto benessere in loco	51%	36%	26%	77%	62%	46%	50%
Sicurezza sul posto di lavoro	60%	88%	93%	96%	71%	79%	64%
Programmi di promozione salute/benessere	68%	65%	52%	83%	74%	79%	93%
Preparazione alla pandemia	48%	43%	39%	55%	57%	68%	50%
Gestione delle assenze e invalidità temporanee	27%	35%	17%	62%	41%	88%	76%
Reputazione del brand	30%	45%	48%	60%	30%	46%	46%
Tutte le voci precedenti	11%	13%	9%	30%	13%	22%	22%
Nessuna di queste	0%	0%	0%	2%	0%	0%	0%

In Italia il focus sullo stress è più basso che altrove

Quali sono le priorità della Sua azienda rispetto alle politiche di miglioramento del benessere e della produttività?

Fonte: Towers Watson, *Staying at Work*, 2013/2014

	Al 1° posto	Al 2° posto	Al 3° posto	Al 4° posto	Al 5° posto
Asia Pacifico	Cultura organizzativa	Coinvolgimento	Stress/Ansia	Consapevolezza	Sicurezza
Europa	Sicurezza	Stress/Ansia	Coinvolgimento	Cultura organizzativa	Attrarre/Trattenere
Italia	Sicurezza	Attrarre/Trattenere	Coinvolgimento	Consapevolezza	Stress/Ansia
Brasile	Coinvolgimento	Cultura organizzativa	Sicurezza	Consapevolezza	Stress/Ansia
Messico	Cultura organizzativa	Coinvolgimento	Stress/Ansia	Consapevolezza	Sicurezza
Canada	Cultura organizzativa	Stress/Ansia	Coinvolgimento	Consapevolezza	Consapevolezza dei Manager
Stati Uniti	Cultura organizzativa	Coinvolgimento	Educare i dipendenti	Consapevolezza	Salute fisica

Eppure è il principale driver dell'engagement in Italia

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

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

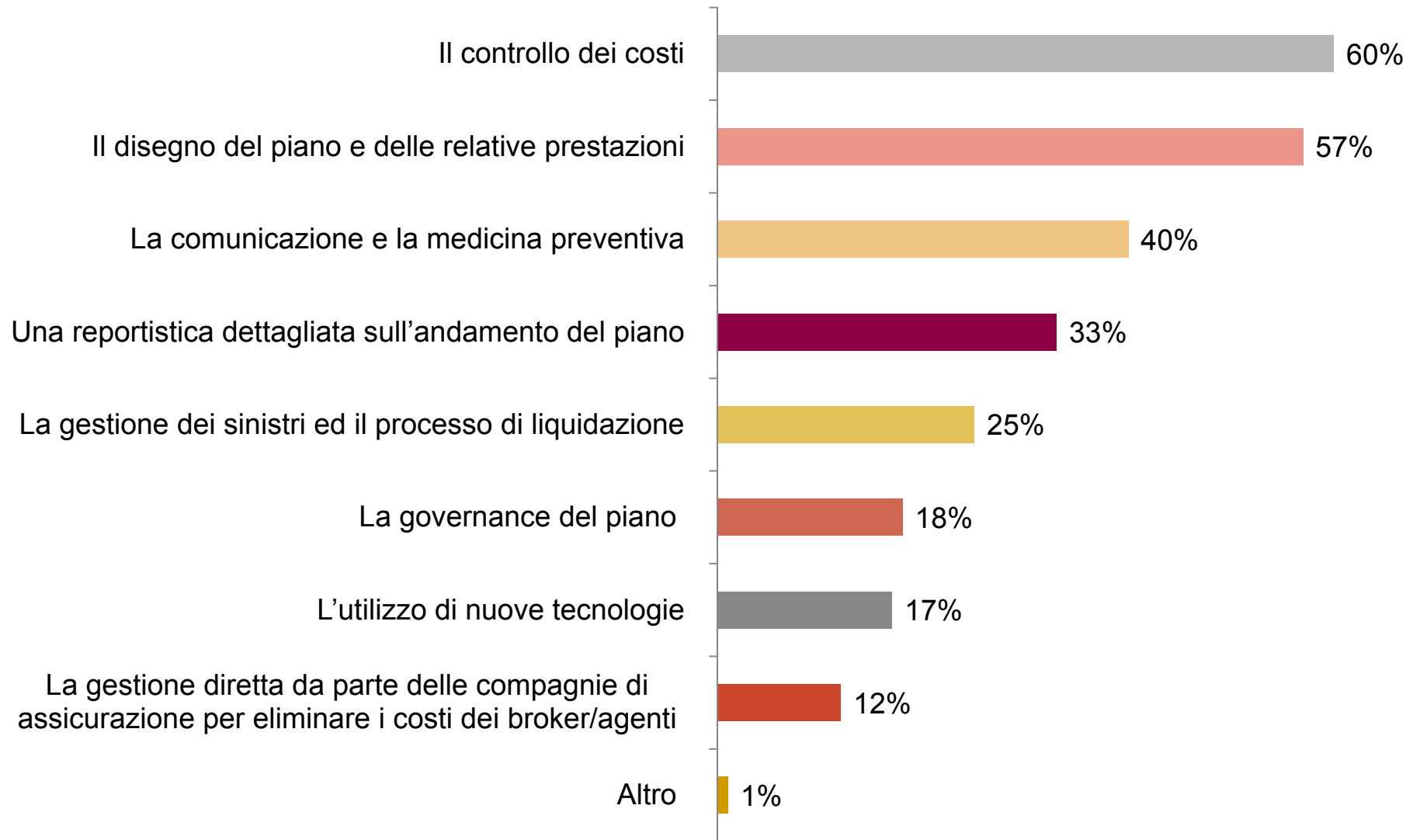
Gli ostacoli al cambiamento sono spesso diversi

Quali sono i più grandi ostacoli al cambiamento del comportamento dei dipendenti in tema di salute sul luogo di lavoro? *(Mancanza di...)*

Le risorse sono allocate in modo efficiente ed efficace?

	Al 1° posto	Al 2° posto	Al 3° posto	Al 4° posto	Al 5° posto
Asia Pacifico	Coinvolgimento	Evidenza delle Best Practice	Budget	Evidenza del ritorno finanziario	Incentivi finanziari
Europa	Budget	Coinvolgimento	Evidenza del ritorno finanziario	Normativa	Incentivi finanziari
Italia	Budget	Normativa	Evidenza del ritorno finanziario	Incentivi finanziari	Evidenza delle Best Practice
Brasile	Coinvolgimento	Incentivi finanziari	Supporto dei Senior Leader	Struttura organizzativa	Budget
Messico	Coinvolgimento	Budget	Evidenza del ritorno finanziario	Evidenza delle Best Practice	Struttura organizzativa
Canada	Coinvolgimento	Budget	Incentivi finanziari	Evidenza del ritorno finanziario	Supporto dei Senior Leader
Stati Uniti	Coinvolgimento	Evidenza del ritorno finanziario	Budget	Incentivi finanziari	Supporto dei Senior Leader

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



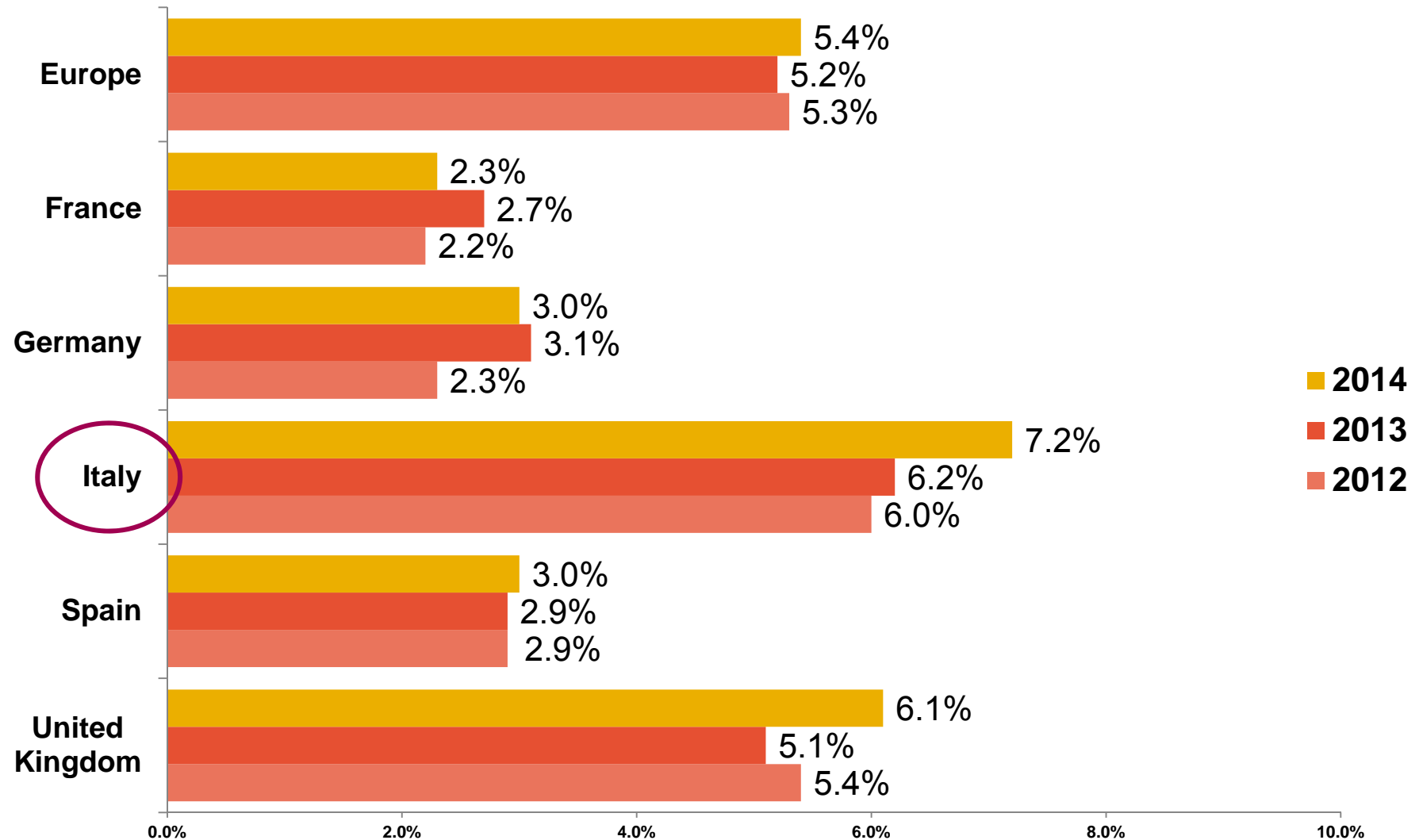
Fonte: indagine di Towers Watson, Maggio 2013 (campione: 125 aziende)

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

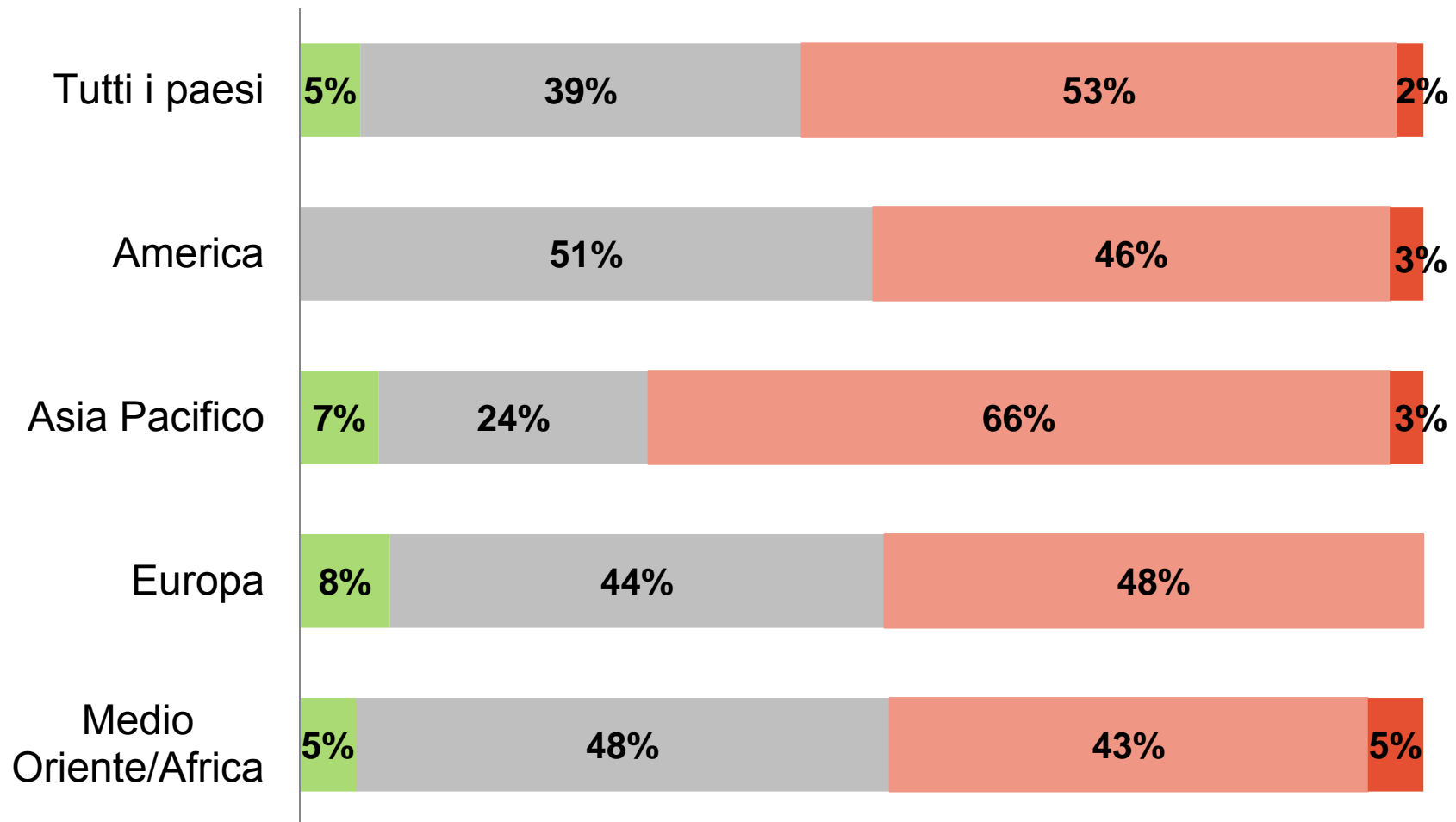
Dati lordi	2012	2013	2014
Globale	7.7	7.9	8.3
Americhe (ex US)	9.1	9.1	9.7
Stati Uniti	-	4.1	4.4
Asia-Pacifico	8.4	8.8	9.3
Europa	5.3	5.2	5.4
Italia	6	6,2	7,2
Medio Oriente/Africa	8.7	9.8	10.0

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)

In Europa l'Italia ha trend di incremento dei costi superiori agli altri Paesi



Come ci si aspetta che cambi il trend dei costi sanitari nei prossimi tre anni?



■ Significativamente in ribasso ■ In ribasso ■ Circa lo stesso ■ In rialzo ■ Significativamente in rialzo

Le cause dell'aumento dei costi a livello globale

Fattori di rischio

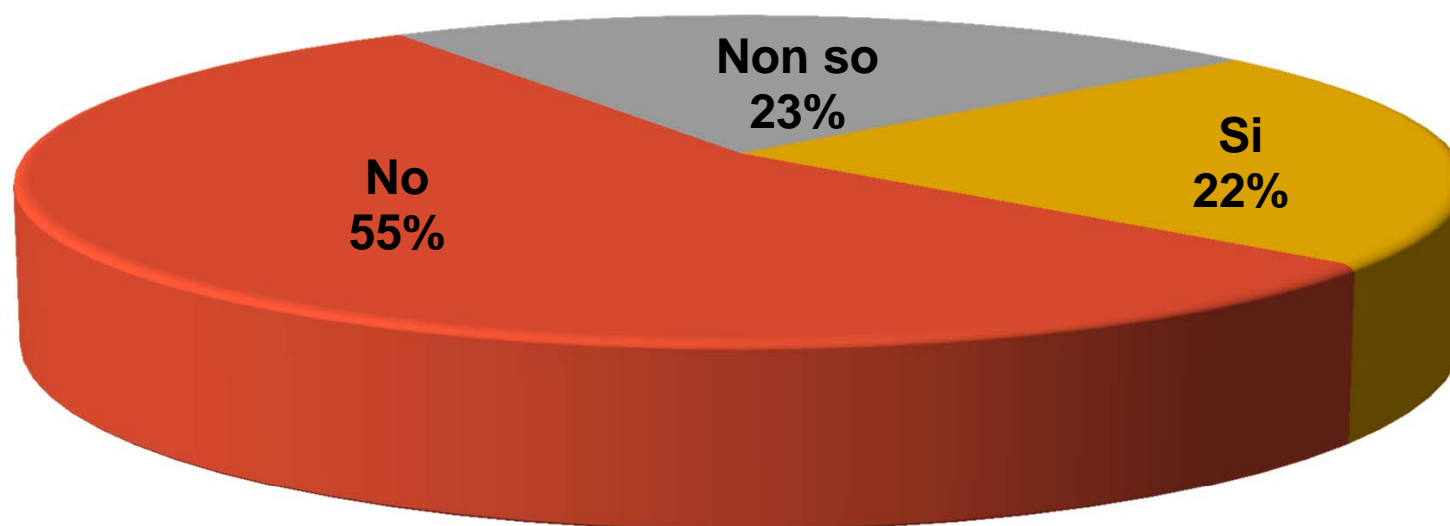
- Malattie cardiovascolari per stress, cattiva alimentazione, vita sedentaria
- Tumori (soprattutto ai polmoni)
- Problemi respiratori (soprattutto in Asia)

Aumento dei costi delle prestazioni

- Eccessive prescrizioni da parte dei medici di base
- Richiesta di cure inappropriate da parte degli assistiti
- Scarsa prevenzione
- Aumento dei costi dovuti alle nuove tecnologie
- Disegno inadeguato delle prestazioni
- Margini di profitto degli assicuratori, non più sostenuti dai rendimenti finanziari

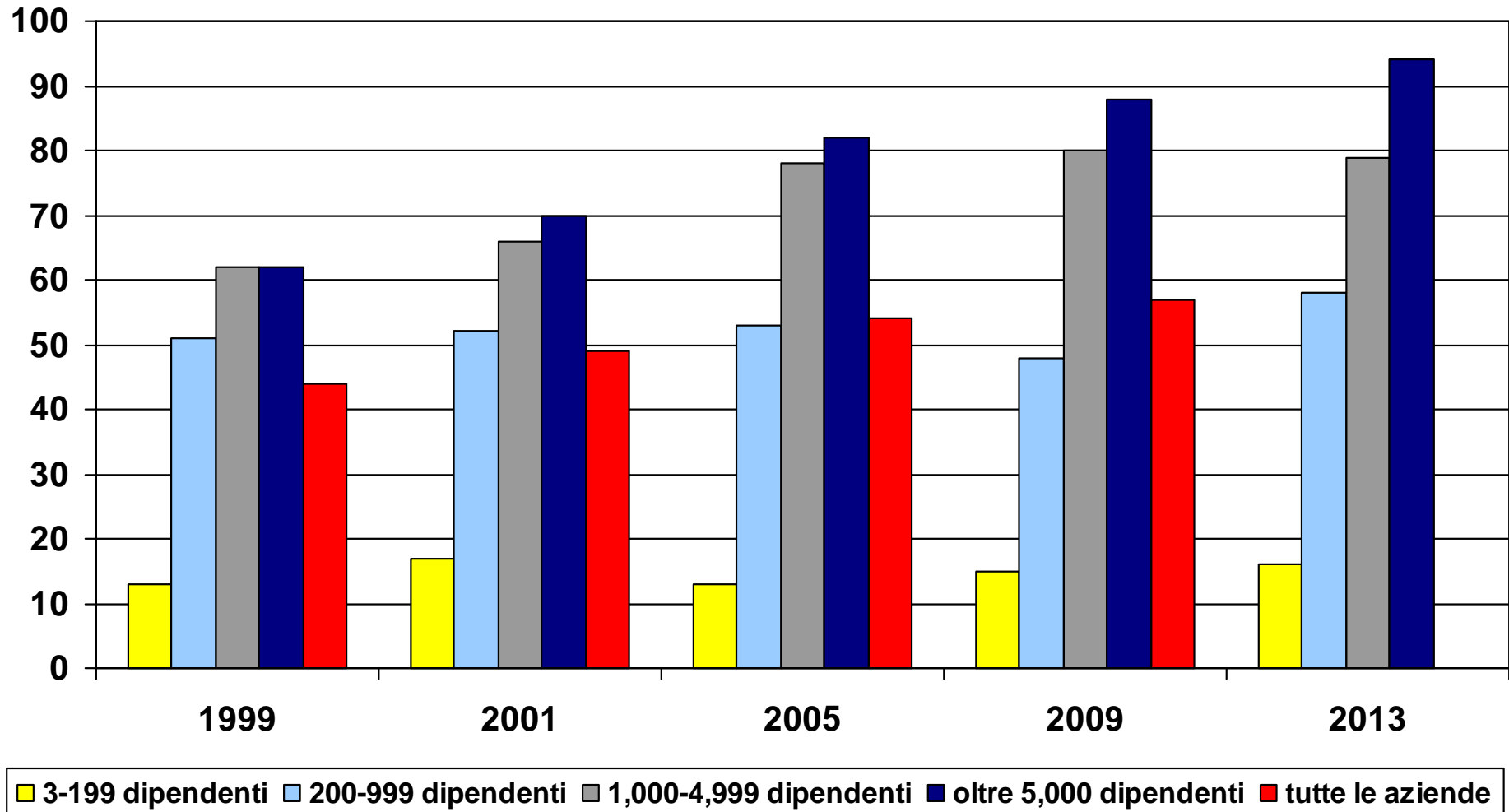
Gestione dei costi dei benefit a livello globale : la disponibilità di dati è un punto critico

E' in grado di ottenere puntualmente i dati finanziari completi sui costi relativi a tutti i programmi di benefit?



L'esperienza maturata nel mercato americano

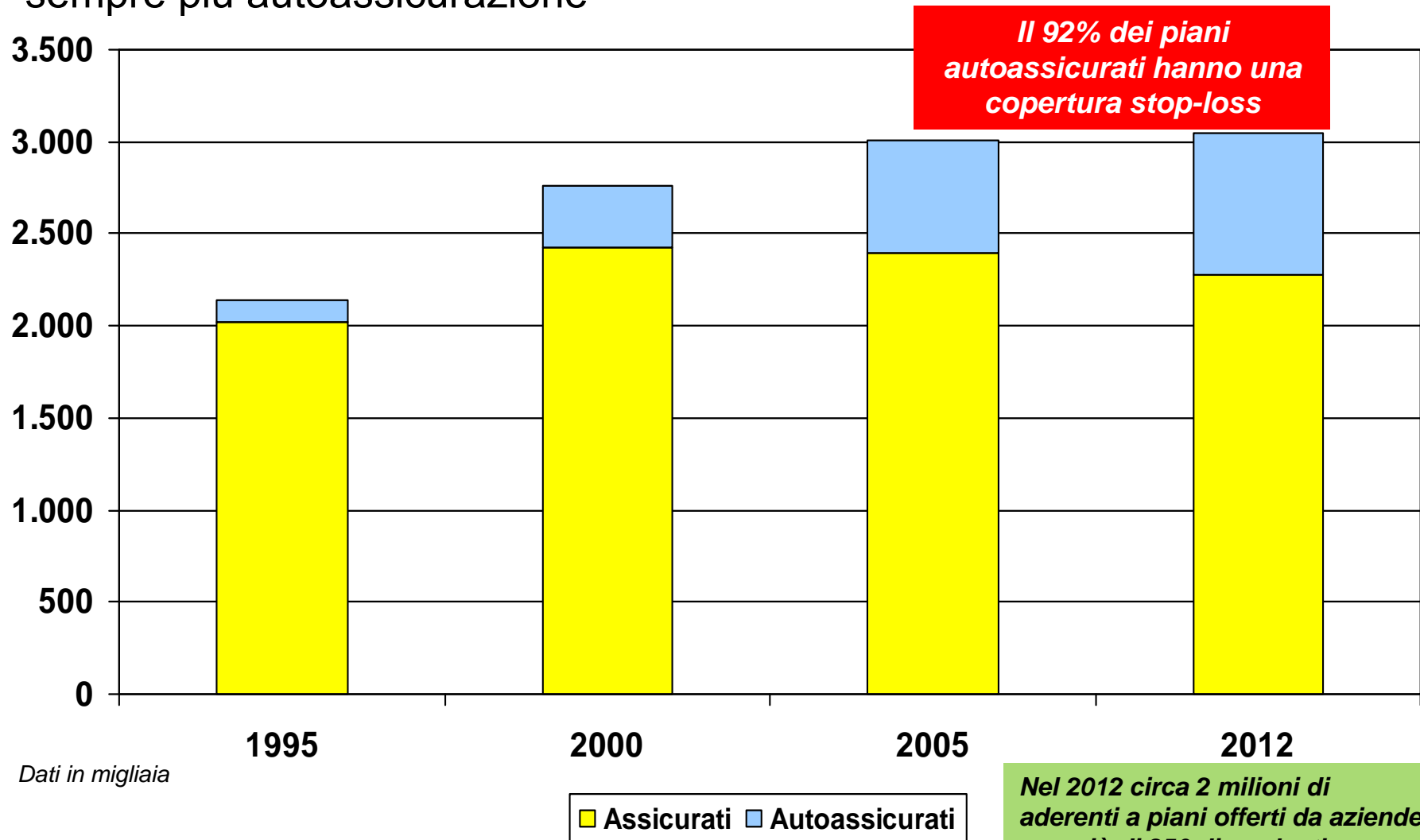
I piani sanitari con più di 1.000 aderenti sono sempre più autoassicurati: forse è per questo che l'incremento dei costi è inferiore?



Fonte: Kaiser/HRET Survey of Employer-Sponsored Health Benefits, 1999-2013.

L'esperienza maturata nel mercato inglese

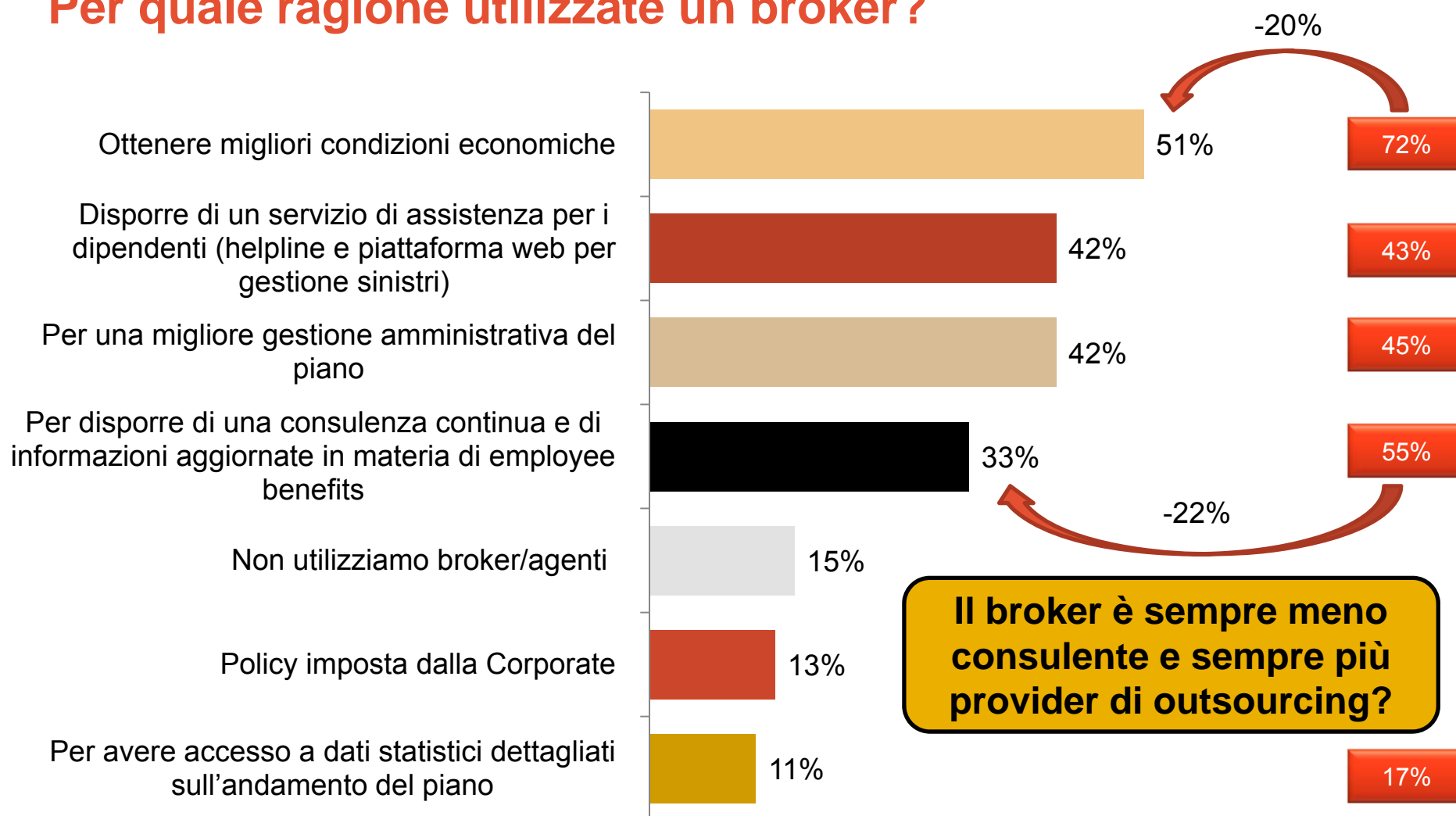
Le adesioni ai piani aziendali di assistenza sanitaria dal 1975 al 2012: sempre più autoassicurazione



Dati in migliaia

Fonte: Laing & Buisson, 2013

Per quale ragione utilizzate un broker?



Fonte: indagine di Towers Watson, Maggio 2013, campione: 125 aziende (in rosso i dati relativi all'indagine 2007)

Flessibilità: adottare un nuovo approccio

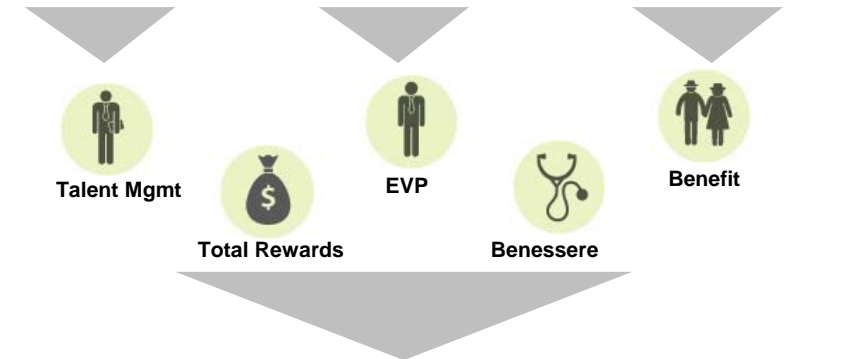
In HR, essere efficaci significa...

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



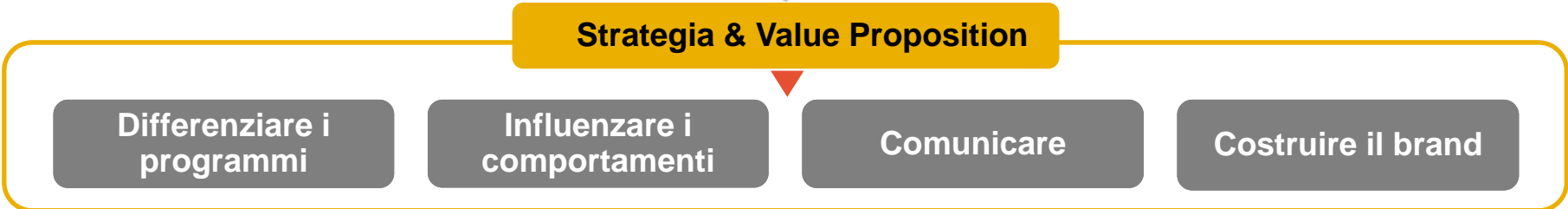
Differenziare le modalità di gestione di ciascun segmento per rispondere alle aspettative e massimizzare le performance.

Ottimizzare

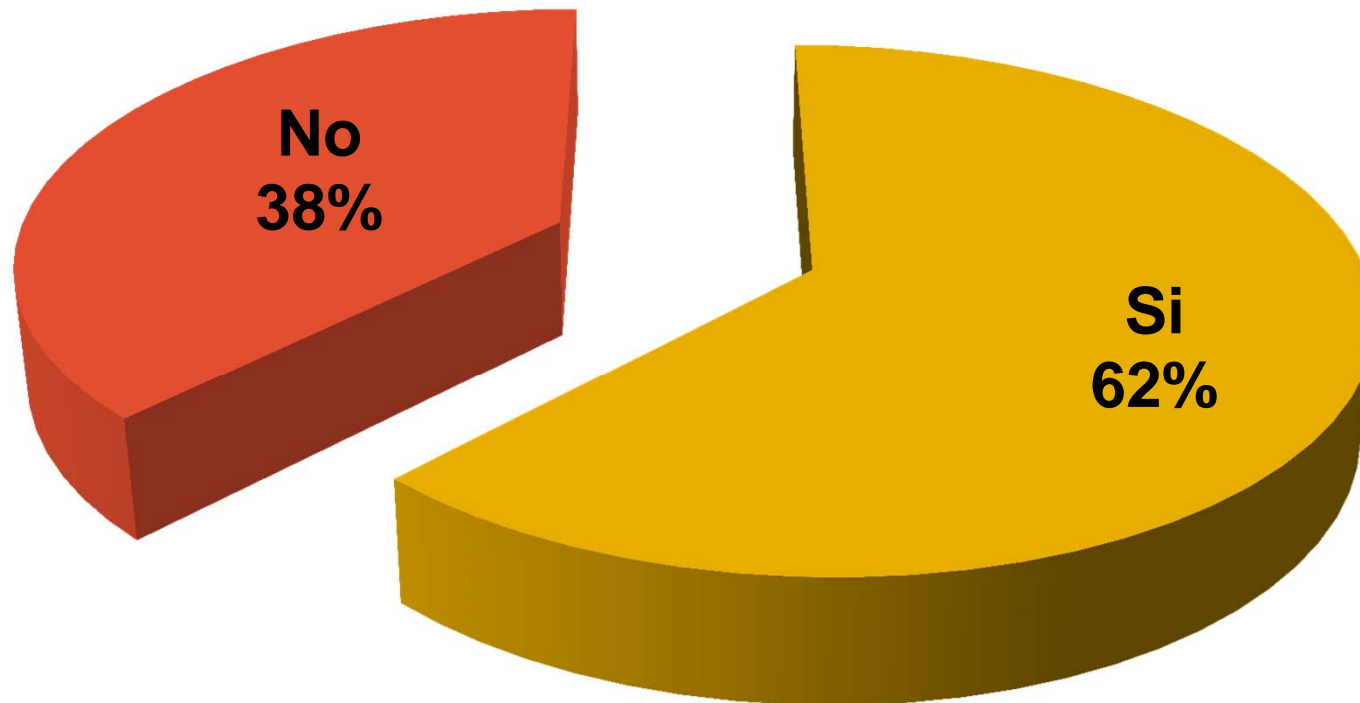
- Un'offerta ottimizzata consente di:**
- Aumentare la capacità di attrarre, trattenere e motivare le persone
 - Migliorare la produttività
 - Aumentare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati

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

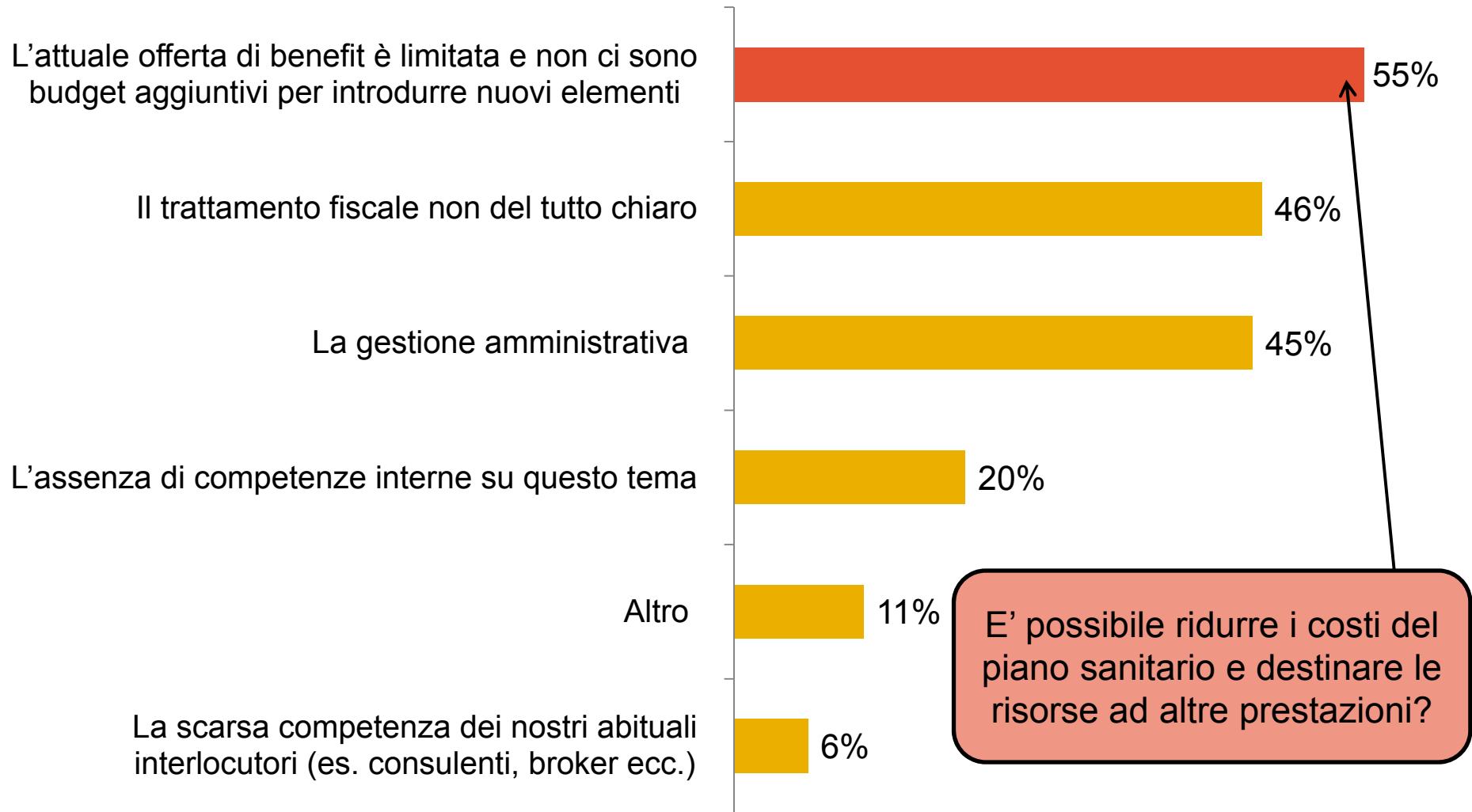


Avete già preso in considerazione la possibilità di introdurre un piano di tipo flessibile, in cui i dipendenti possono scegliere in base alle proprie esigenze a quali benefit destinare le risorse messe a disposizione dall'azienda?



Fonte: indagine di Towers Watson, Maggio 2013, campione: 125 aziende (in rosso i dati relativi all'indagine 2007)

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



Verso l'azienda del futuro

Nuovo approccio al tema della salute

- Strategia integrata (prevenzione, educazione sanitaria, gestione del rischio) per migliorare l'engagement e contenere i costi
- Modello gestionale autoassicurato, se conveniente

Nuovo approccio ai broker

- Accessibilità dei dati
- Trasparenza dei costi e delle commissioni
- Specializzazione
- Indipendenza di giudizio
- Capacità di offrire un supporto globale

Nuovo approccio al total reward

- Segmentazione e differenziazione dell'offerta ai dipendenti
- Flessibilità

Una presenza globale per aziende globali



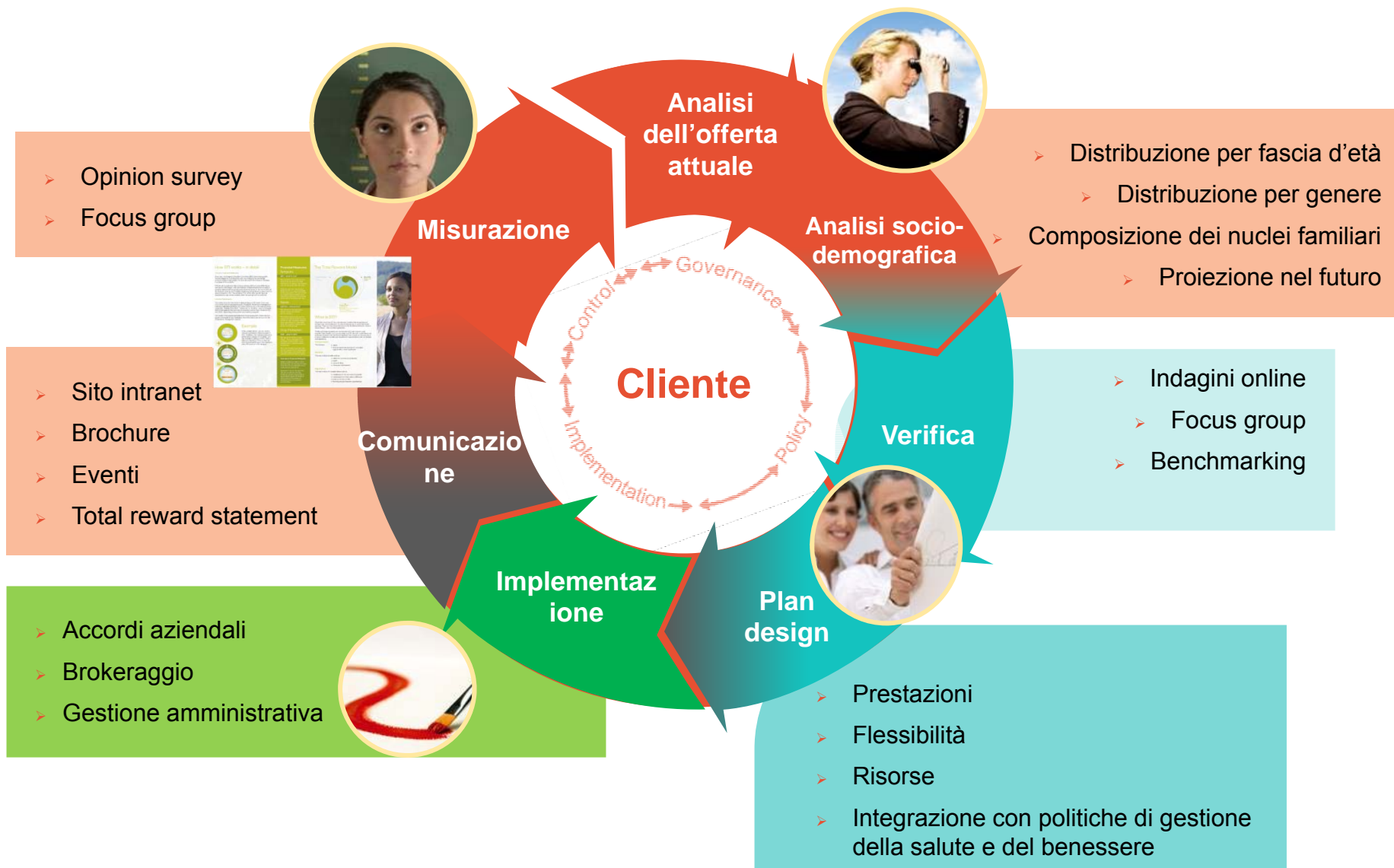
Europe, Middle East and Africa • Austria • Belgio • Francia • Germania • Irlanda • Italia • Paesi Bassi • Portogallo • Russia • Spagna • Svezia • Svizzera • Emirati Arabi Uniti • Regno Unito
Sud Africa • Turchia

Nord America • Bermuda • Canada • Stati Uniti

America Latina • Argentina • Brasile • Cile • Colombia • Messico • Uruguay

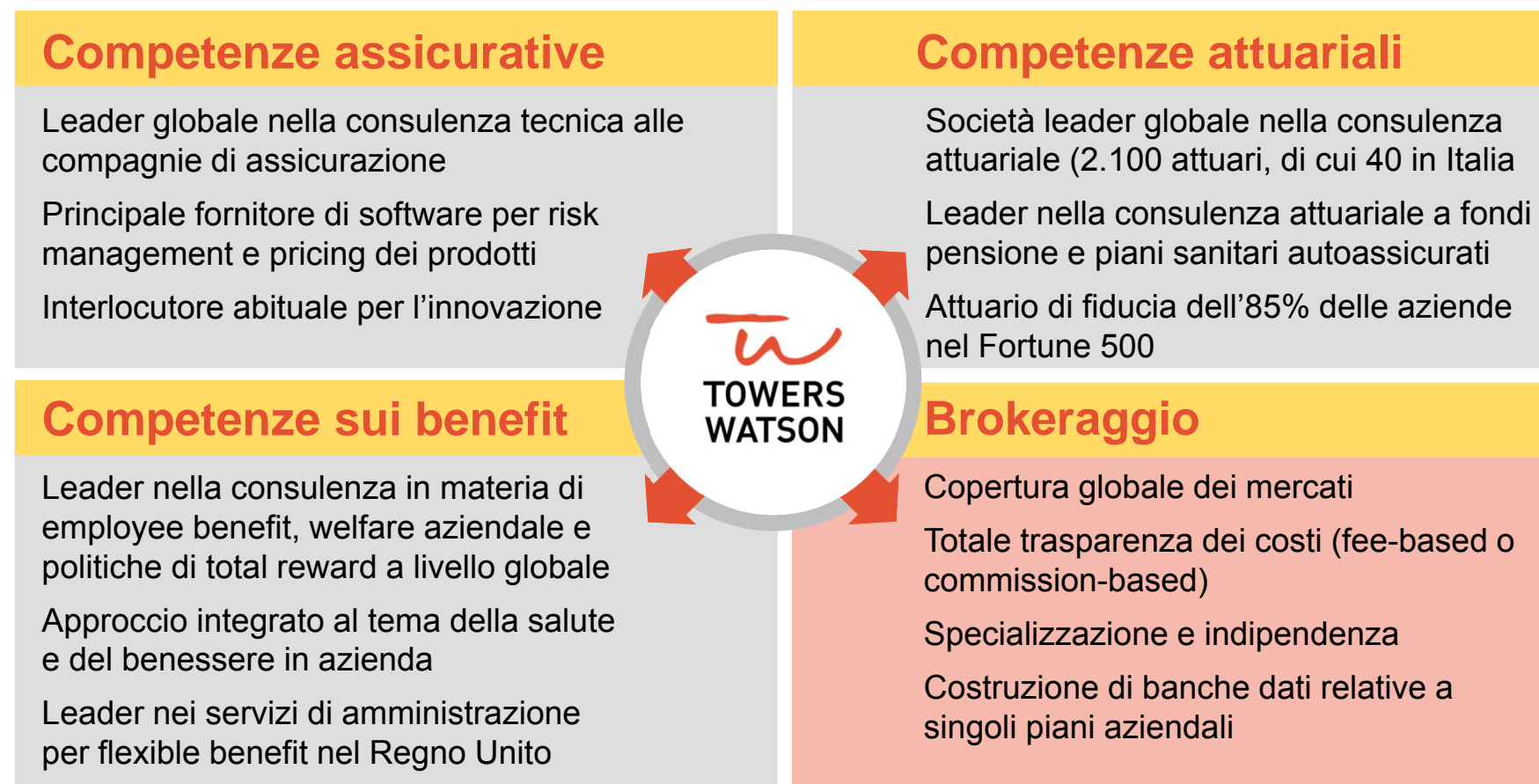
Asia e Pacifico • Australia • Cina • India • Indonesia • Giappone • Malaysia • Filippine • Singapore • Corea del Sud • Taiwan • Thailandia • Vietnam

L'approccio integrato di Towers Watson al welfare aziendale



Un approccio integrato

Towers Watson è l'unica società al mondo in grado di combinare competenze attuariali e assicurative con competenze specialistiche nel campo dei benefit per offrire un servizio di brokeraggio veramente innovativo ed efficace



Una presenza globale nel brokeraggio

