



## 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**

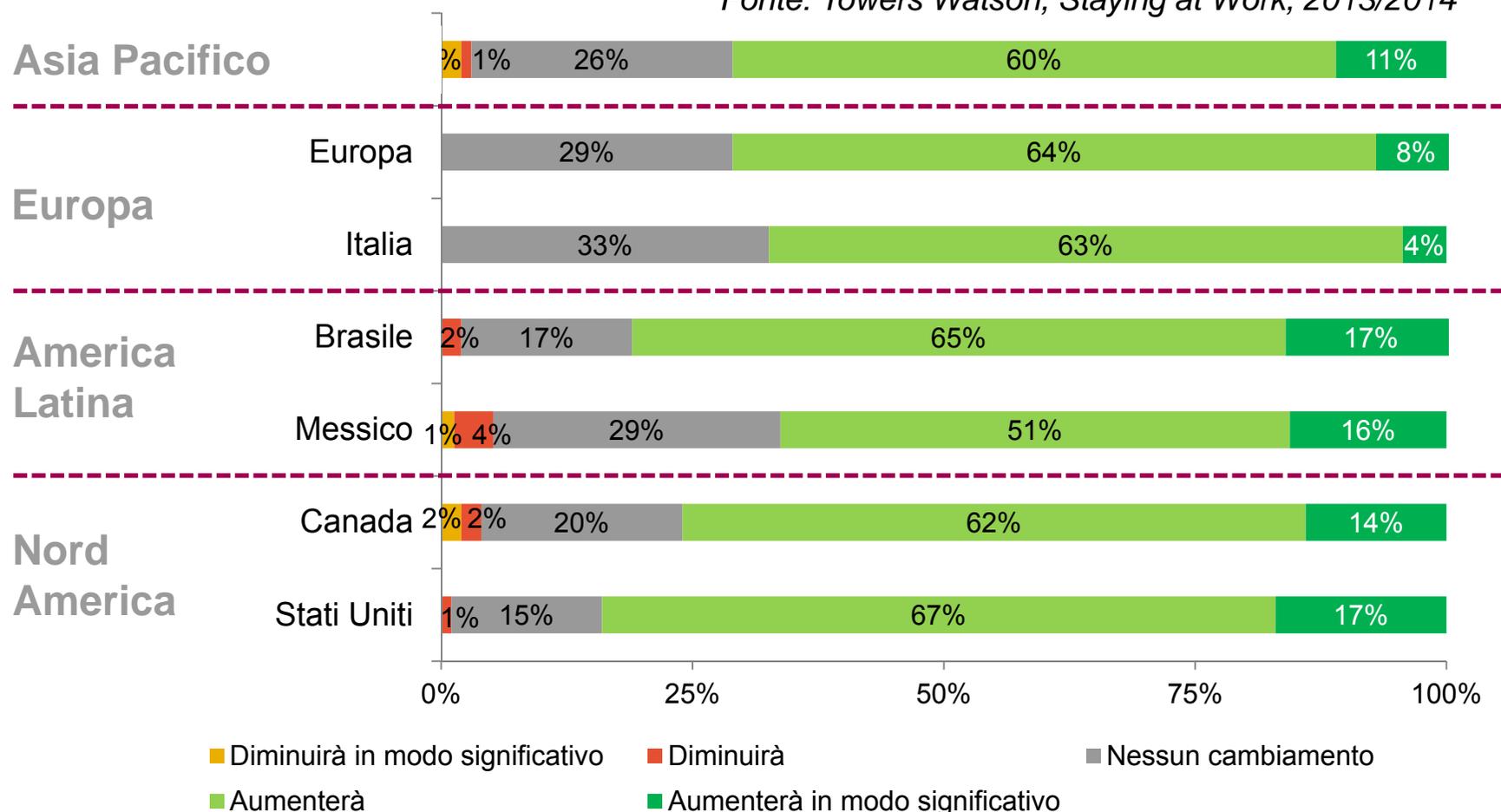
## Salute e benessere

- 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?

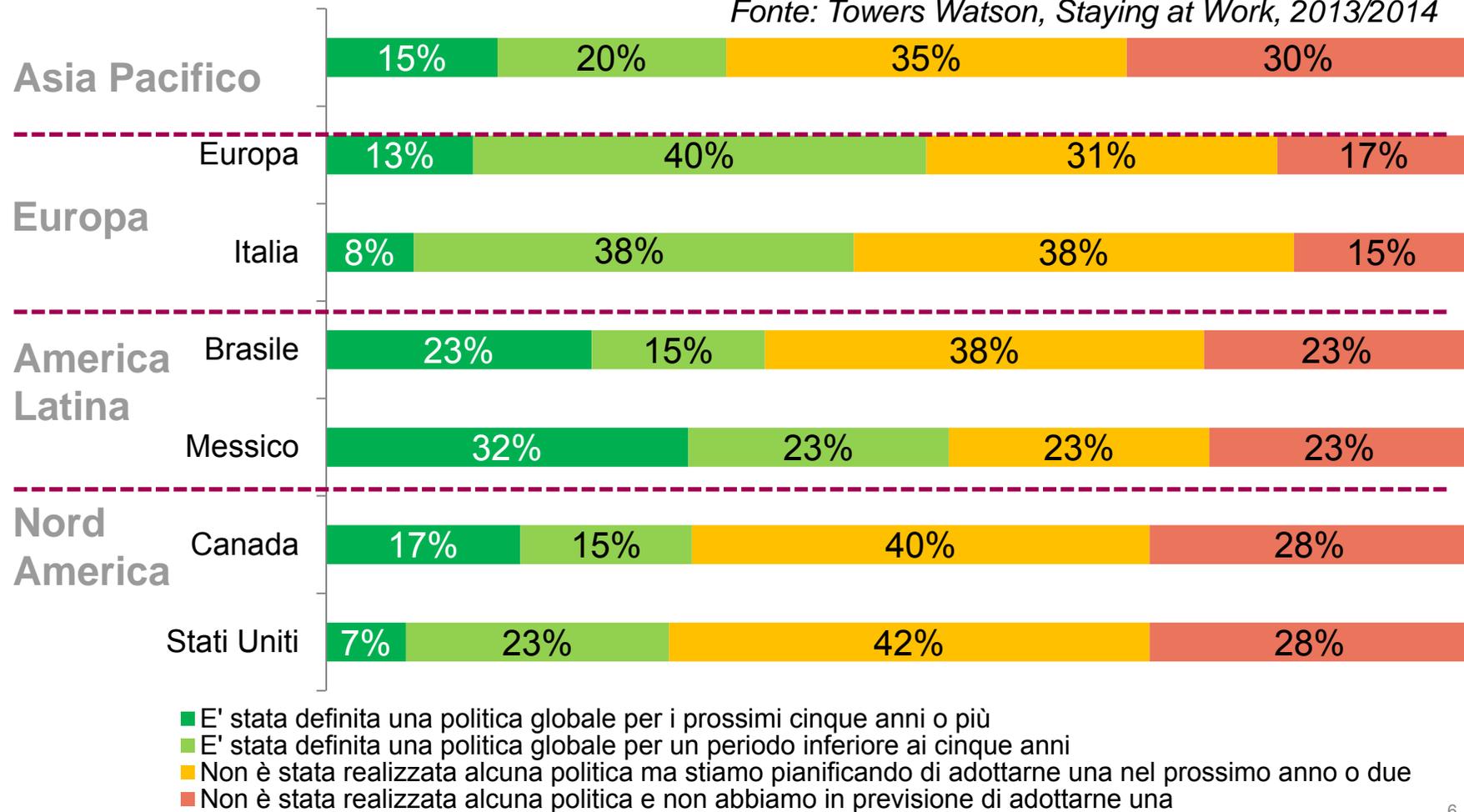
Fonte: Towers Watson, *Staying at Work*, 2013/2014



# 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
<b>Asia Pacifico</b>	Cultura organizzativa	Coinvolgimento	Stress/Ansia	Consapevolezza	Sicurezza
<b>Europa</b>	Sicurezza	Stress/Ansia	Coinvolgimento	Cultura organizzativa	Attrarre/Trattenere
<b>Italia</b>	Sicurezza	Attrarre/Trattenere	Coinvolgimento	Consapevolezza	Stress/Ansia
<b>Brasile</b>	Coinvolgimento	Cultura organizzativa	Sicurezza	Consapevolezza	Stress/Ansia
<b>Messico</b>	Cultura organizzativa	Coinvolgimento	Stress/Ansia	Consapevolezza	Sicurezza
<b>Canada</b>	Cultura organizzativa	Stress/Ansia	Coinvolgimento	Consapevolezza	Consapevolezza dei Manager
<b>Stati Uniti</b>	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

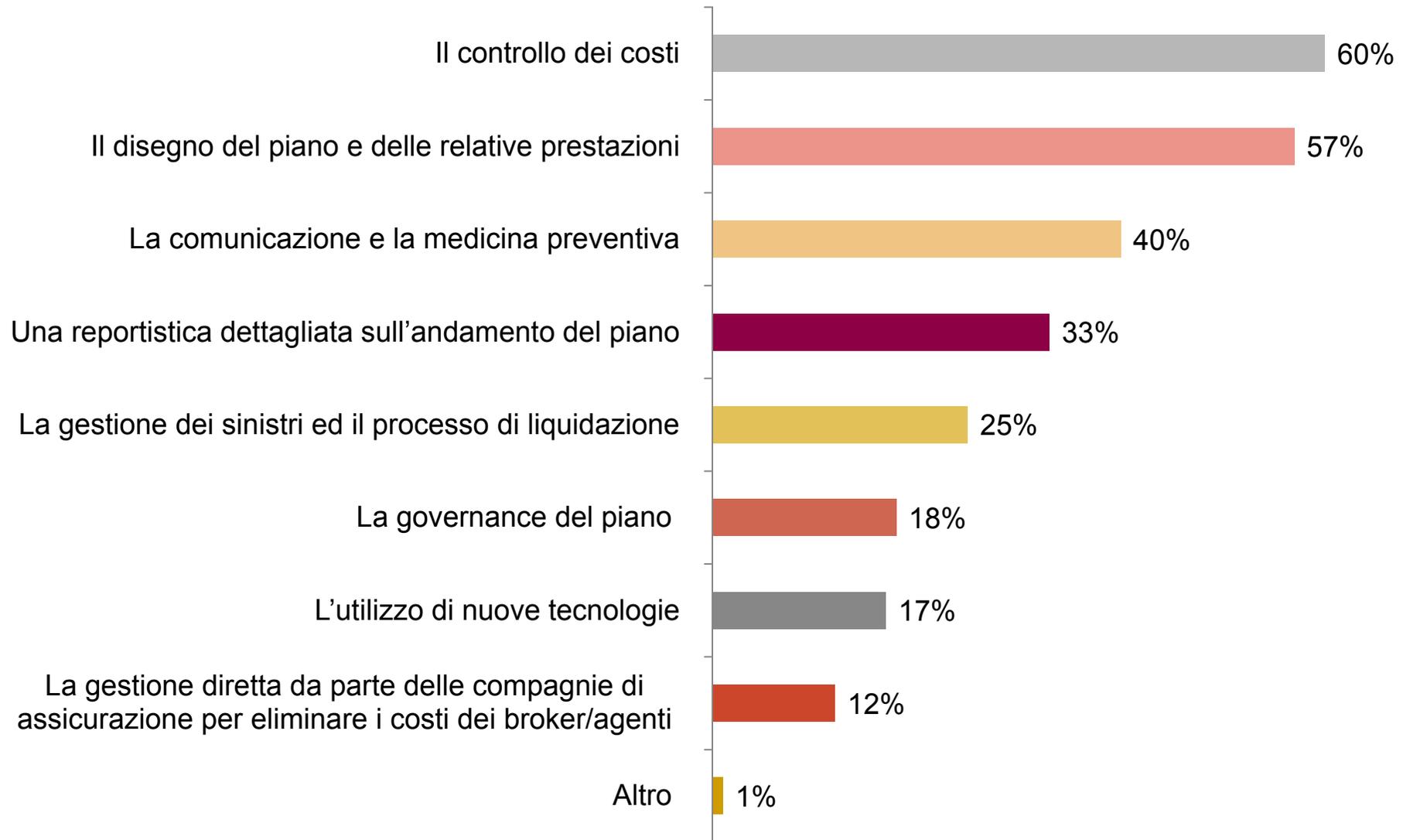
# Gli ostacoli al cambiamento sono spesso diversi

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
<b>Asia Pacifico</b>	Coinvolgimento	Evidenza delle Best Practice	Budget	Evidenza del ritorno finanziario	Incentivi finanziari
<b>Europa</b>	Budget	Coinvolgimento	Evidenza del ritorno finanziario	Normativa	Incentivi finanziari
<b>Italia</b>	Budget	Normativa	Evidenza del ritorno finanziario	Incentivi finanziari	Evidenza delle Best Practice
<b>Brasile</b>	Coinvolgimento	Incentivi finanziari	Supporto dei Senior Leader	Struttura organizzativa	Budget
<b>Messico</b>	Coinvolgimento	Budget	Evidenza del ritorno finanziario	Evidenza delle Best Practice	Struttura organizzativa
<b>Canada</b>	Coinvolgimento	Budget	Incentivi finanziari	Evidenza del ritorno finanziario	Supporto dei Senior Leader
<b>Stati Uniti</b>	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?



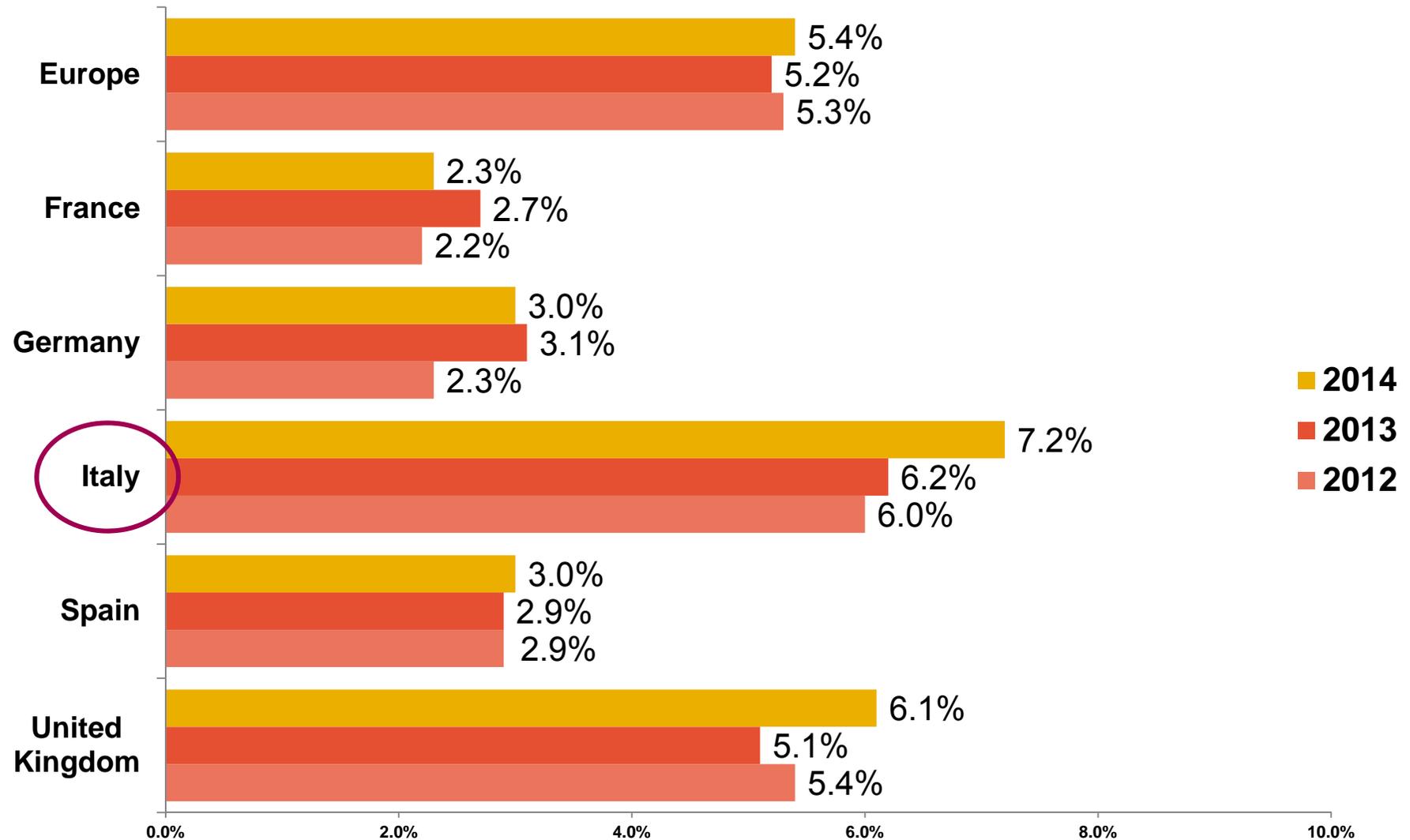
Fonte: indagine di Towers Watson, Maggio 2013 (campione: 125 aziende)

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

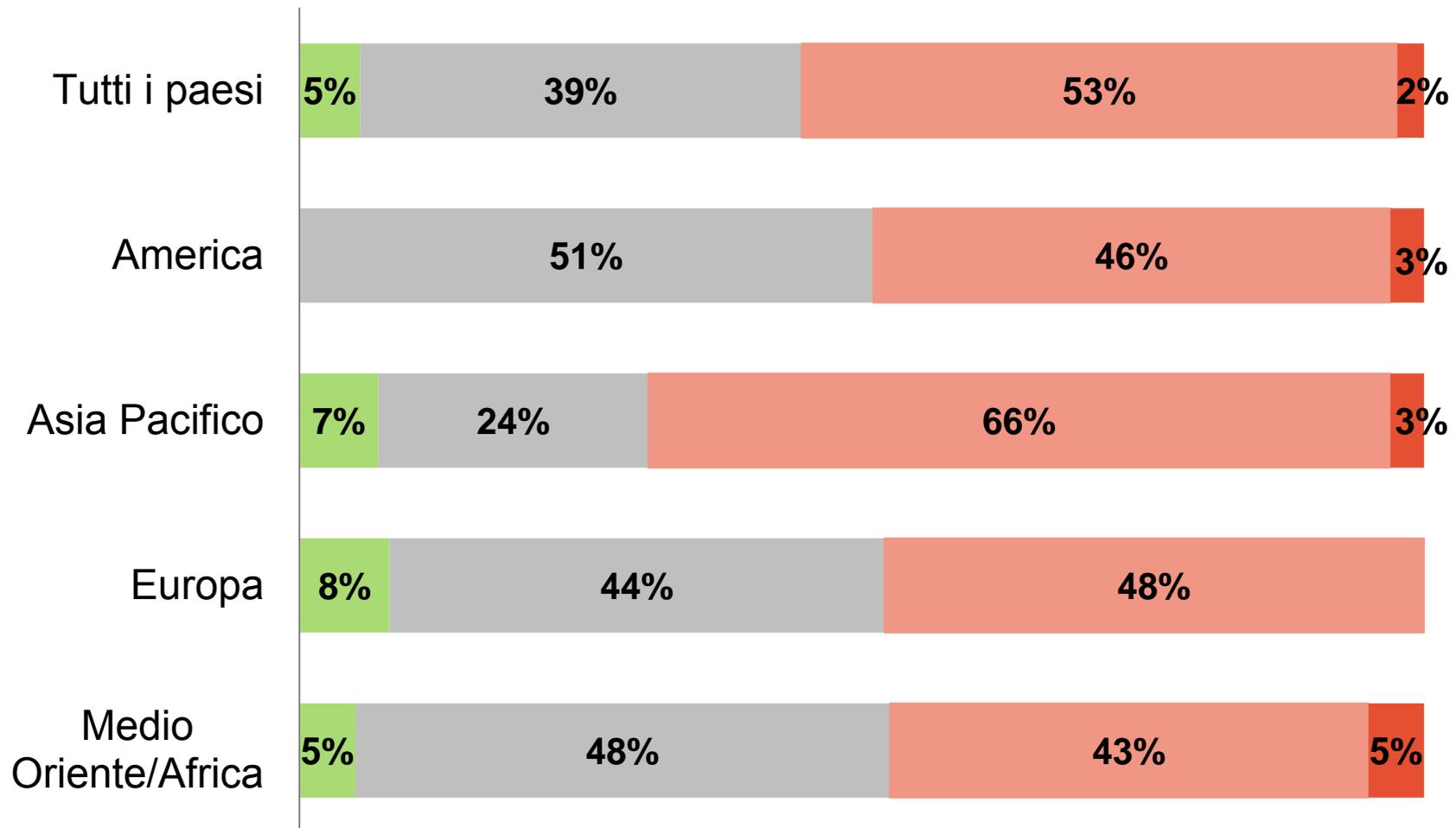
Dati lordi	2012	2013	2014
Globale	7.7	7.9	8.3
Americhe (ex US)	9.1	9.1	9.7
Stati Uniti	-	4.1	4.4
Asia-Pacifico	8.4	8.8	9.3
Europa	5.3	5.2	5.4
<b>Italia</b>	6	6,2	7,2
Medio Oriente/Africa	8.7	9.8	10.0

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)

# 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

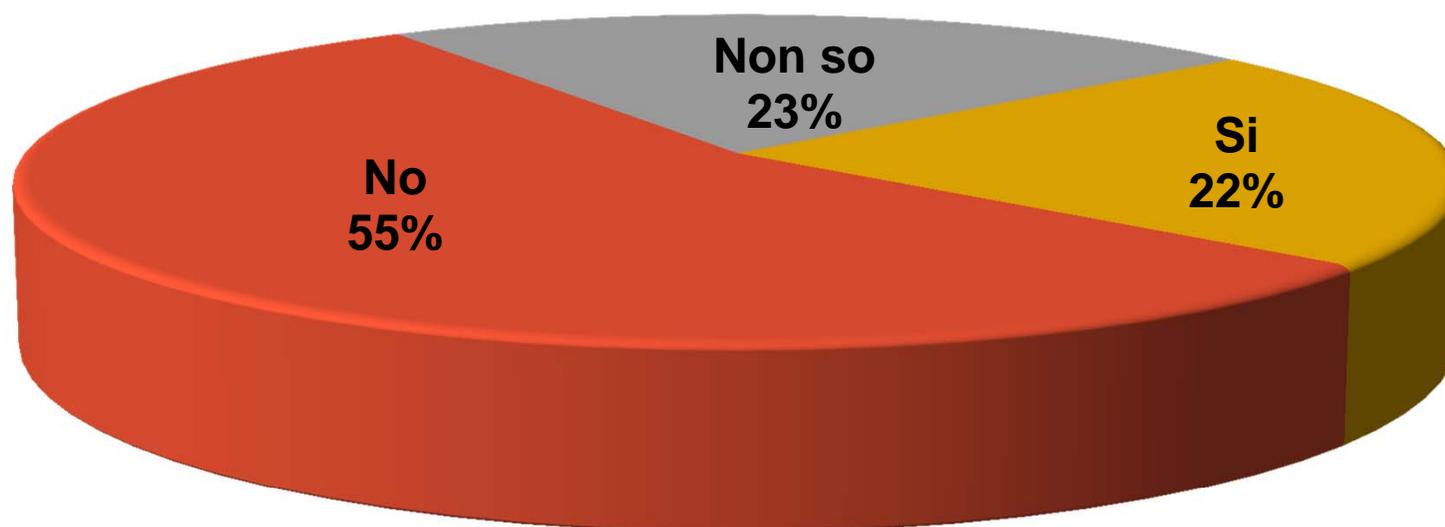
- Malattie cardiovascolari per stress, cattiva alimentazione, vita sedentaria
- Tumori (soprattutto ai polmoni)
- Problemi respiratori (soprattutto in Asia)

### 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

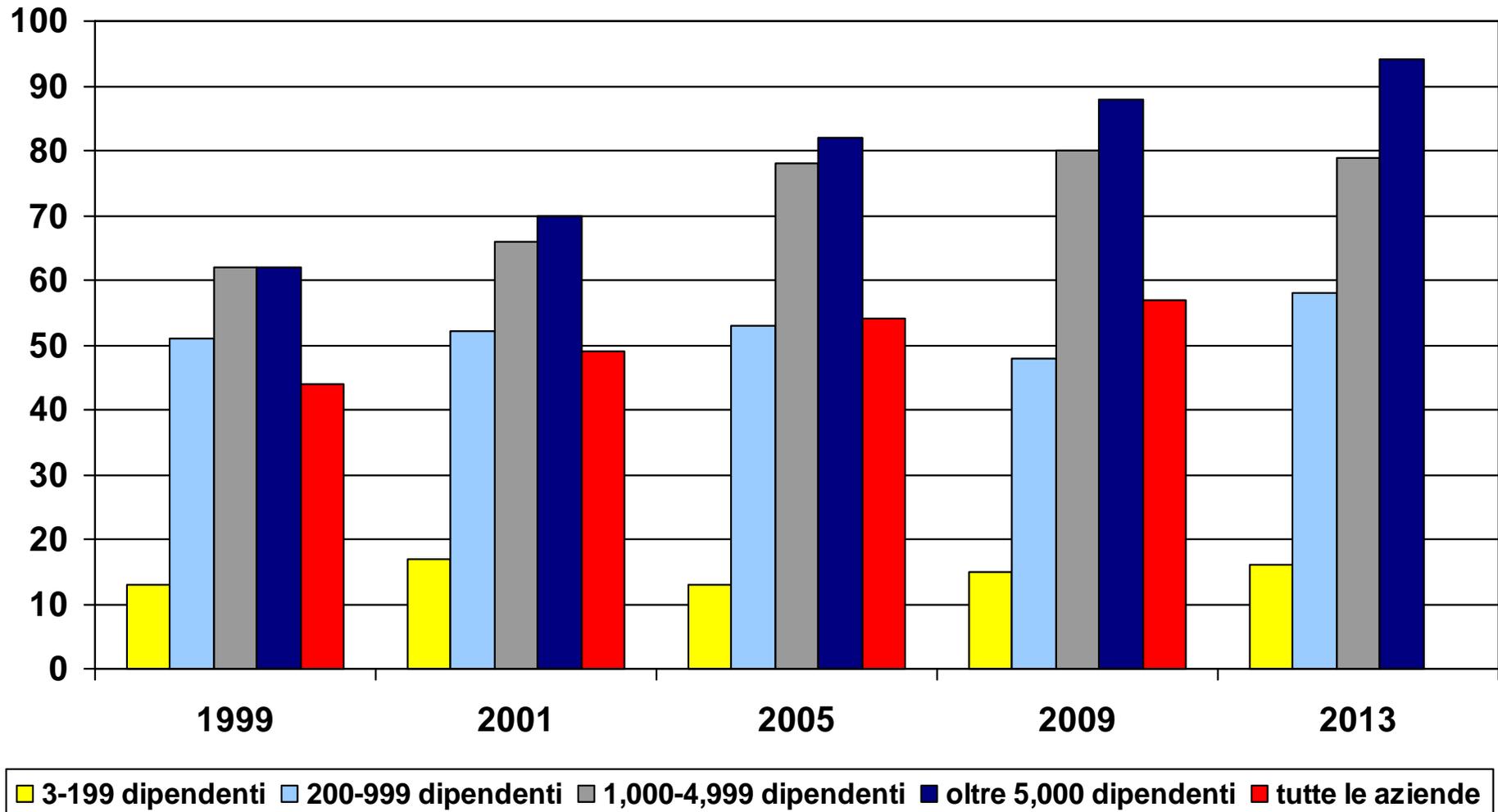
## Gestione dei costi dei benefit a livello globale : la disponibilità di dati è un punto critico

**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

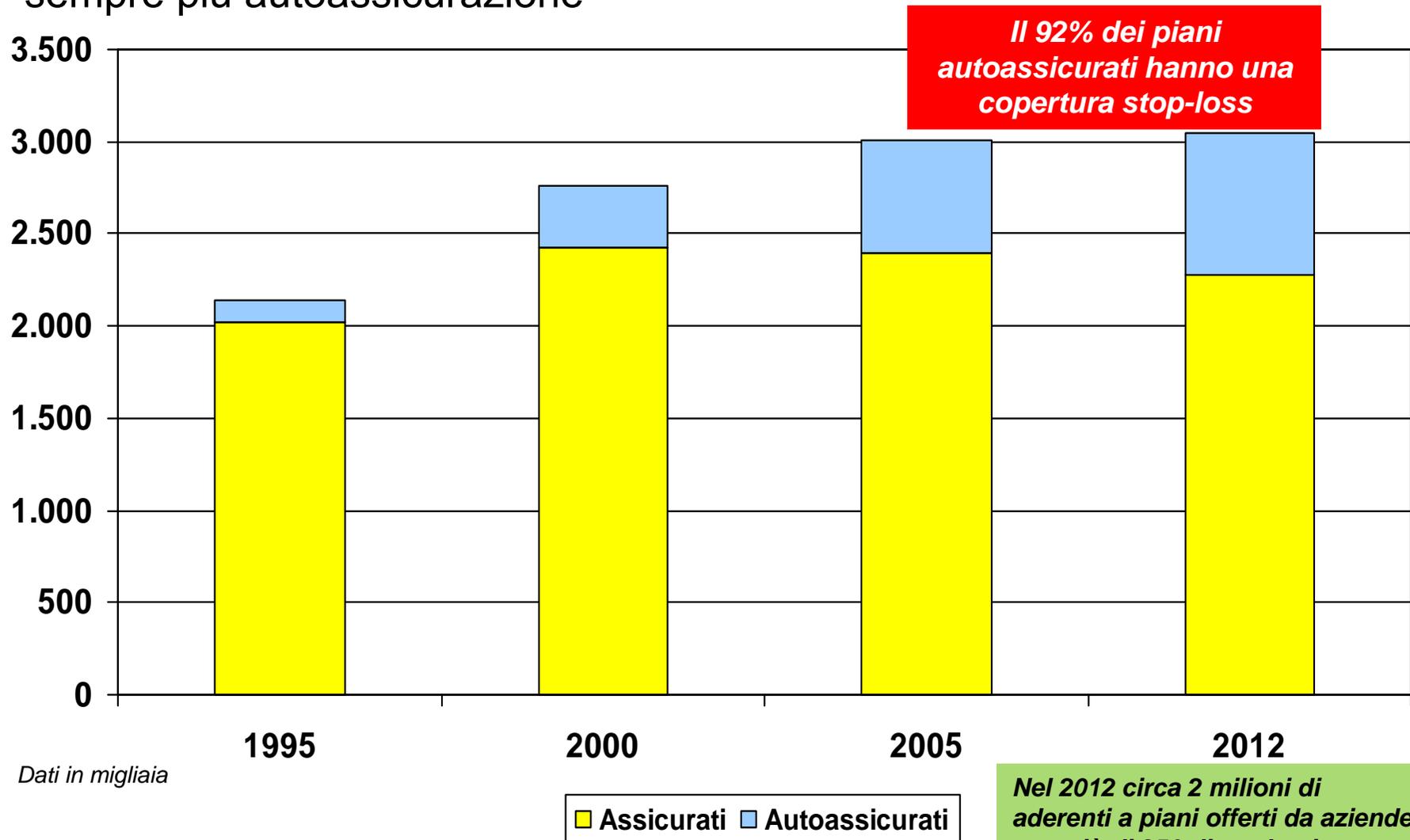
I piani sanitari con più di 1.000 aderenti sono sempre più autoassicurati: forse è per questo che l'incremento dei costi è inferiore?



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

# L'esperienza maturata nel mercato inglese

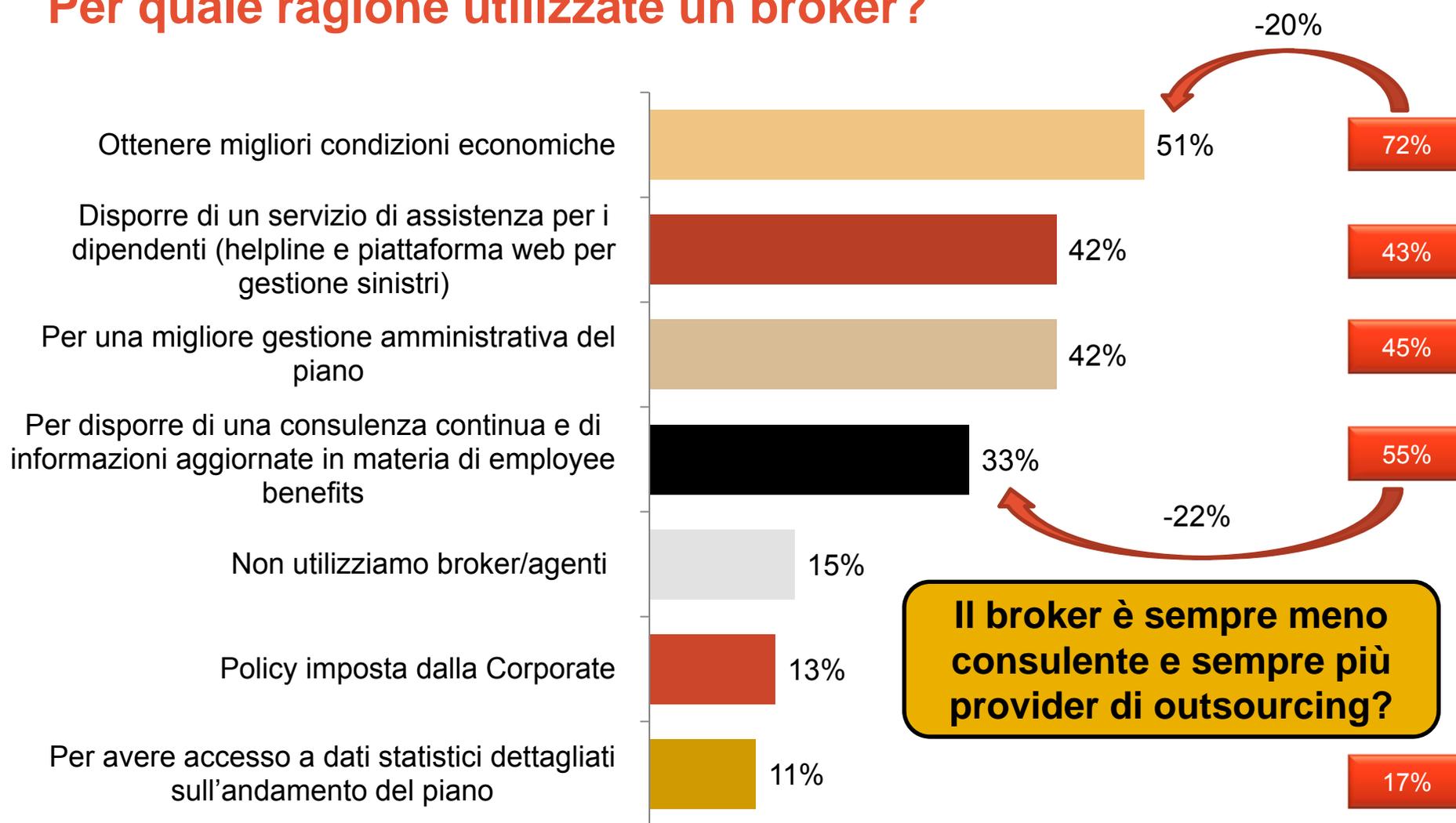
Le adesioni ai piani aziendali di assistenza sanitaria dal 1975 al 2012: sempre più autoassicurazione



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**

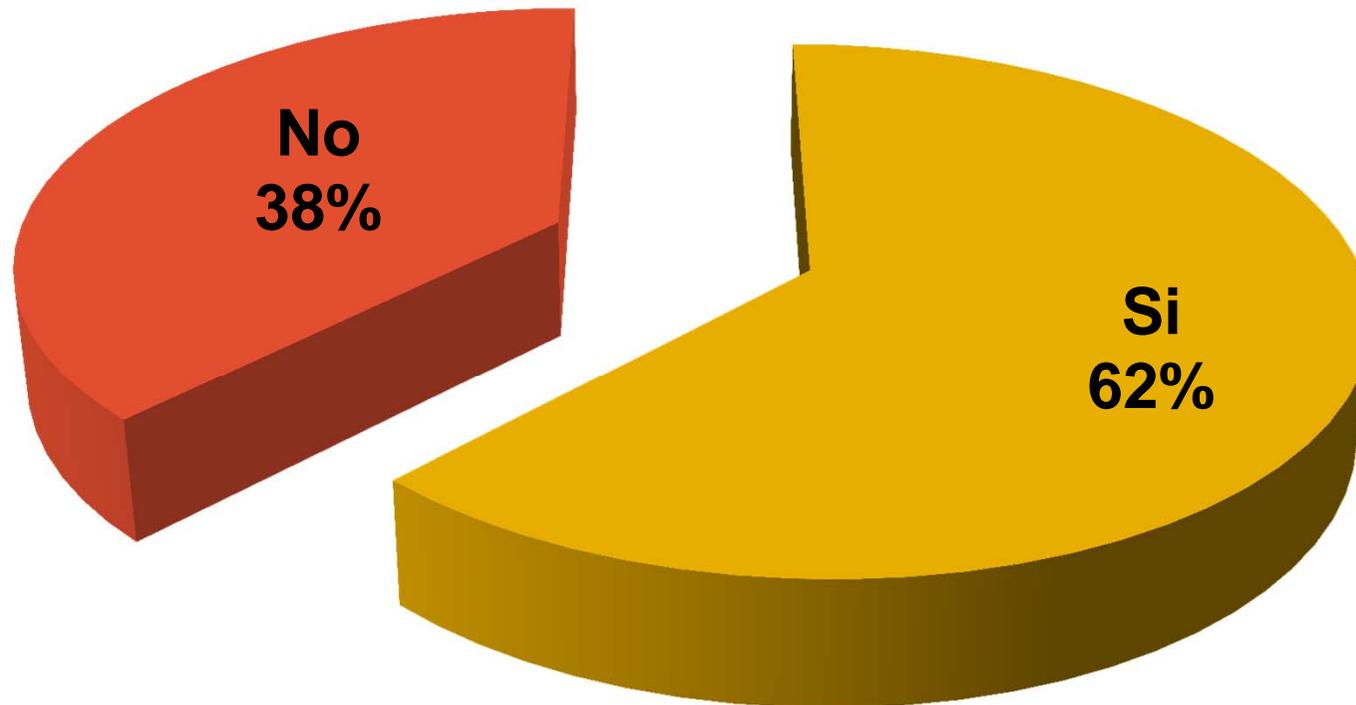
- Un'offerta ottimizzata consente di:**
- Aumentare la capacità di attrarre, trattenere e motivare le persone
  - Migliorare la produttività
  - Aumentare l'efficacia e l'efficienza dei servizi erogati

**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

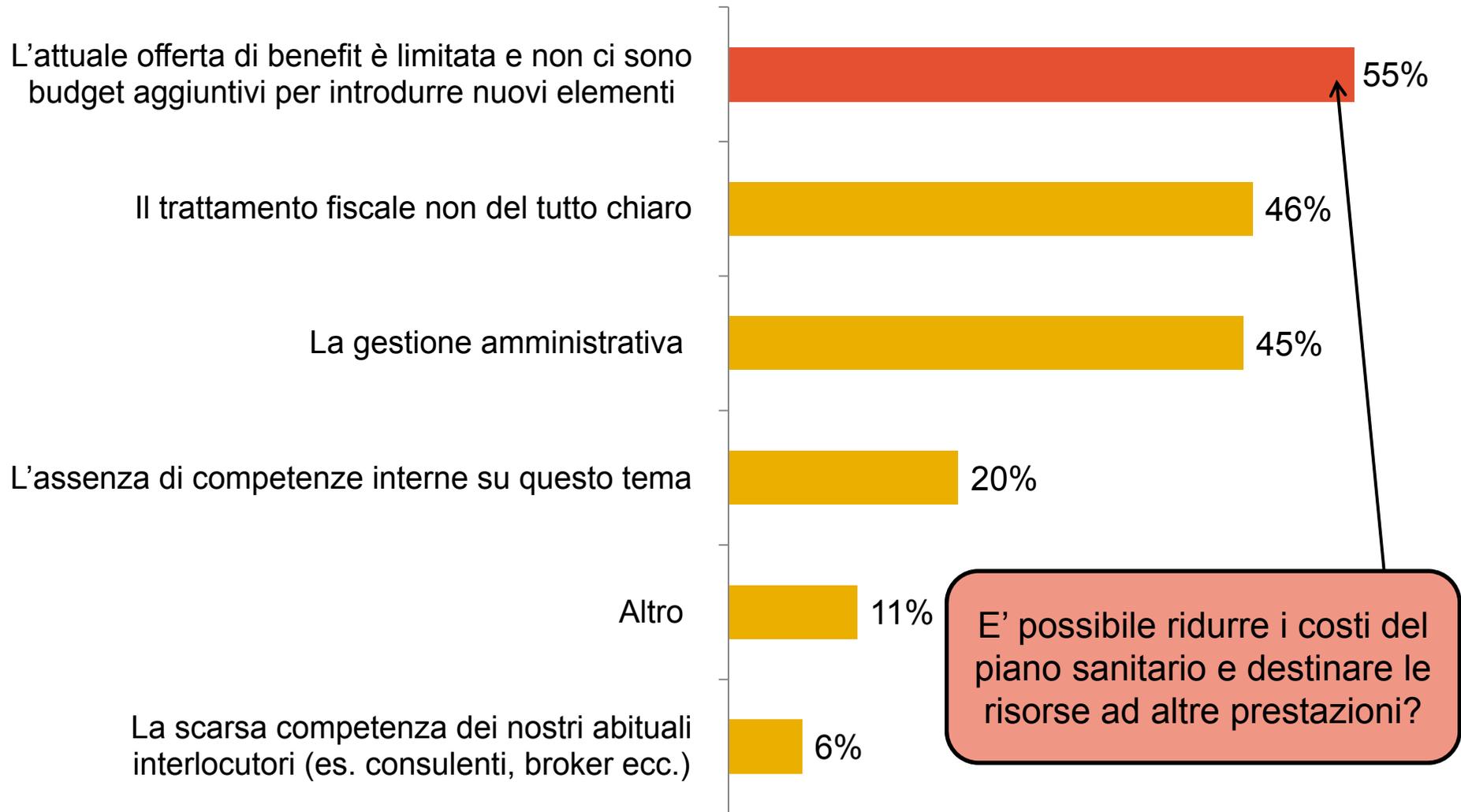


**Avete già preso in considerazione la possibilità di introdurre un piano di tipo flessibile, in cui i dipendenti possono scegliere in base alle proprie esigenze a quali benefit destinare le risorse messe a disposizione dall'azienda?**



*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

