

Quando la contrattazione e' utile alla conciliazione e al welfare aziendale

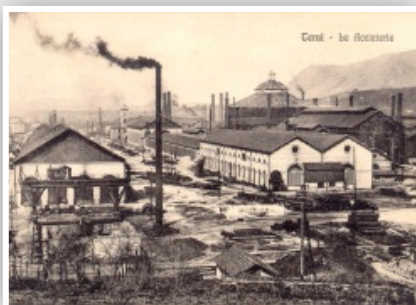
Anna Zattoni – Valore D

Milano, 27 gennaio 2015

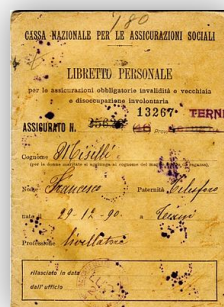


L'offerta di servizi di welfare da parte delle aziende ai propri dipendenti ha una lunga storia...

1850-1919



1920-1959



1960-2000



Oggi

Welfare primario

- Mancanza di sistemi di sicurezza sociale
- Prime forme assicurative pubbliche
- Miracolo economico
- Espansione del Welfare State
- Vincoli di finanza pubblica e universalità non effettiva del welfare pubblico

Welfare aziendale

- Conflitto "industriale"
- Consenso e legittimazione d'impresa
- Spirito filantropico
- Buon andamento della produzione
- Elargizioni "unilaterali"
- Paternalismo aziendale
- Inserimento nella contrattazione sindacale
- Risorse dirottate su altre voci



Tipo di offerta

- Abitazioni
- Casse di mutuo soccorso
- Sanità/previdenza
- Servizi ricreativi
- Spacci alimentari



... ma negli ultimi anni il welfare è tornato di attualità per le aziende

Finalità di ieri e di oggi

- Aumentare la produttività
- Contenere i costi e rivedere le politiche retributive
- Ripensare i modelli organizzativi
- Supportare ogni tipo di diversity



Tuttavia, spesso è difficile quantificare il valore associato al welfare

Numerose definizioni di welfare

+ Differenti finalità

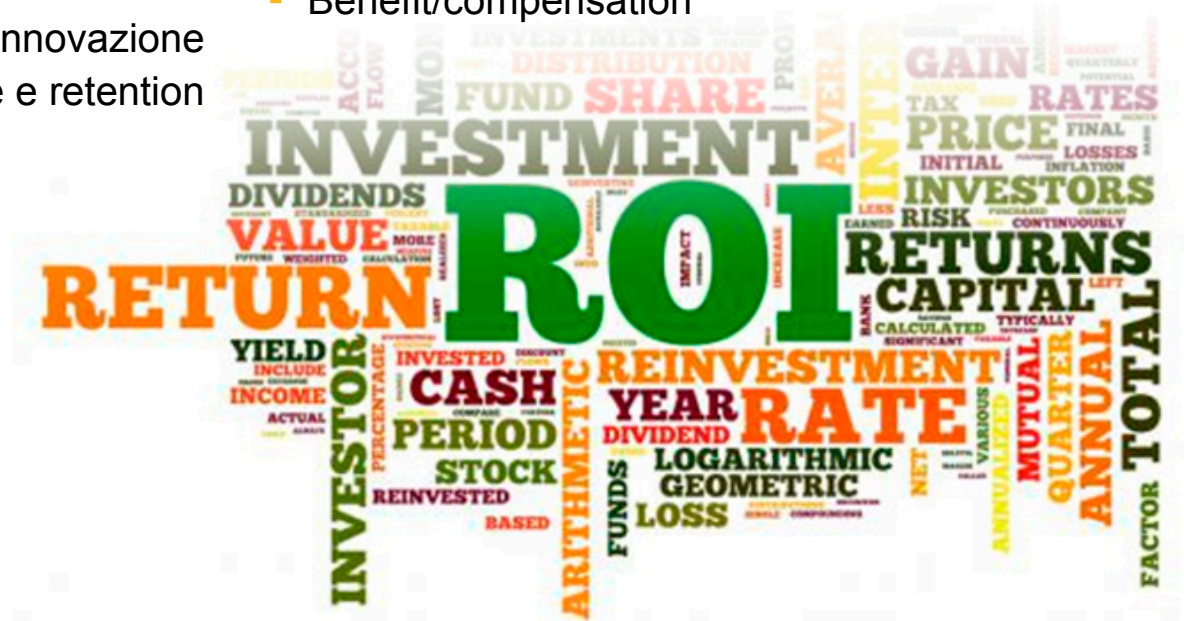
**+ Molteplici
referenti, talvolta
deresponsabilizzati**

= Come stimare il ROI di un investimento in welfare?

- Mensa
- Buoni regalo
- Servizi ricreativi
- Servizi alla famiglia: asili/campus
- Supporto ad anziani e disabili
- Politiche di flessibilità sul lavoro (es., part-time, telelavoro)
- Strenne natalizie
- Polizze sanitarie
- Previdenza integrativa
- Servizi salvatempo
- Libri scolastici
- Supporto alla mobilità

- Benessere dei dipendenti
- Incremento della produttività
- Agilità/flessibilità della forza lavoro
- Prestigio/innovazione
- Attrazione e retention dei talenti

- Welfare manager
- Risorse Umane
- Relazioni industriali
- CRAL
- Sindacati
- Benefit/compensation





Valore D ha lavorato da oltre 4 anni per comprendere e massimizzare il valore generato dal welfare



1

Ricerca del 2009

Valore della flessibilità sul lavoro e delle pratiche di conciliazione

2

Ricerca del 2013

Valore delle politiche di welfare aziendale

3

Ricerca in corso

Fattori chiave nell'implementazione del welfare

- 1 La ricerca del 2009 ha dimostrato che i programmi di flessibilità possono generare valore sia per i dipendenti sia per le aziende

Comprendere a fondo i **bisogni dei dipendenti** e le preferenze dei diversi segmenti lungo il ciclo di vita

Valore per i dipendenti



Valore per entrambi

Valore per l'azienda



Definire come un programma di welfare può contribuire agli **obiettivi aziendali** e ai **driver del valore**

1 I programmi di flessibilità migliorano la soddisfazione dei dipendenti...

Effetti positivi citati dai dipendenti

“Miglior equilibrio fra vita professionale e vita privata”

“Maggior controllo”

“Incremento della produttività”

“Arricchimento professionale”

“Più profondo attaccamento al brand aziendale”

“Minore stress”

“Aumento della motivazione”

“Maggiore efficienza lavorativa”



www.valored.it

1 ... e contribuiscono ad aumentare la presenza delle donne ai vertici aziendali



Tasso medio di diffusione di strumenti di flessibilità
% di dipendenti

Donne nei CdA

Best practice europee
(Danimarca, Germania, Francia, Austria, Finlandia)

36%

17%

Altri paesi europei

12%

9%

Italia

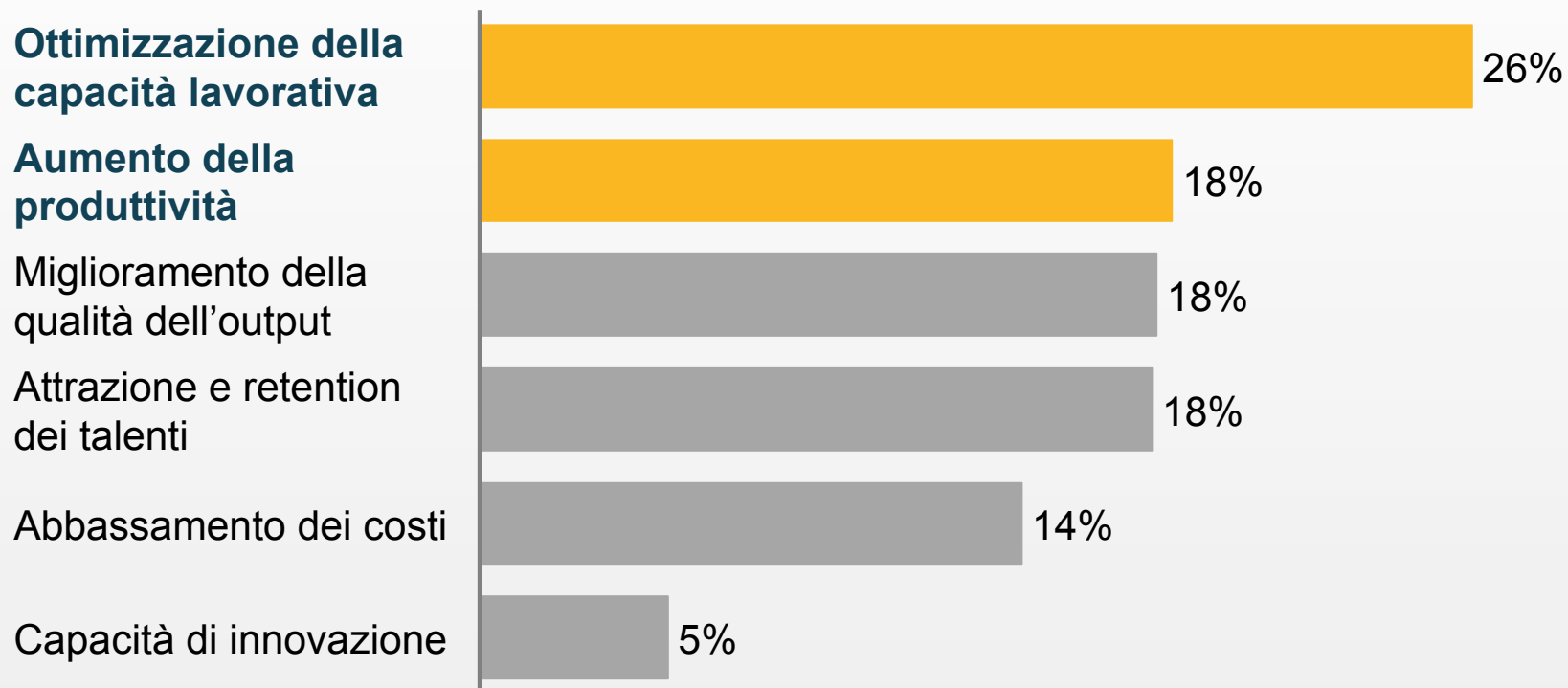
10%

4%

1 I programmi di flessibilità ottimizzano la capacità lavorativa e aumentano la produttività...

Driver del valore nell'introduzione di un programma di flessibilità sul lavoro

% di risposte delle aziende che hanno avviato un programma di flessibilità



1 ... offrendo ritorni cospicui per le aziende

Ritorni dei programmi di flessibilità già introdotti

Superstore

- Riduzione dei costi della forza lavoro in negozio del **15-20%**
- Aumento potenziale delle vendite dell' **11%**

Stabilimento di automotive

- Valore creato pari al **3-5%** dei costi totali di stabilimento

Call center

- Valore creato pari a **~3%** del fatturato annuale
- Utile extra atteso di **~40 milioni** in 3 anni

Funzioni di staff di una grande holding

- Valore creato pari al **7-10%** del costo del lavoro
- Riduzione dei costi fissi di locazione di **~20%**

Studio legale associato

- Incremento della produttività dichiarata fino al **28%**
- Aumento delle ore caricate ai clienti dal **14%** dello staff

PMI

- Risparmi di **~10%** dell'utile netto

**Ritorni medi:
3-13% del
costo della
forza lavoro**

2 La ricerca del 2013 ha quantificato i benefici di altri aspetti del welfare importanti per i dipendenti e le aziende

Ricerca condotta su un campione di 1.300 dipendenti

Genere



50%



50%

Dimensioni dell'azienda



50%



50%

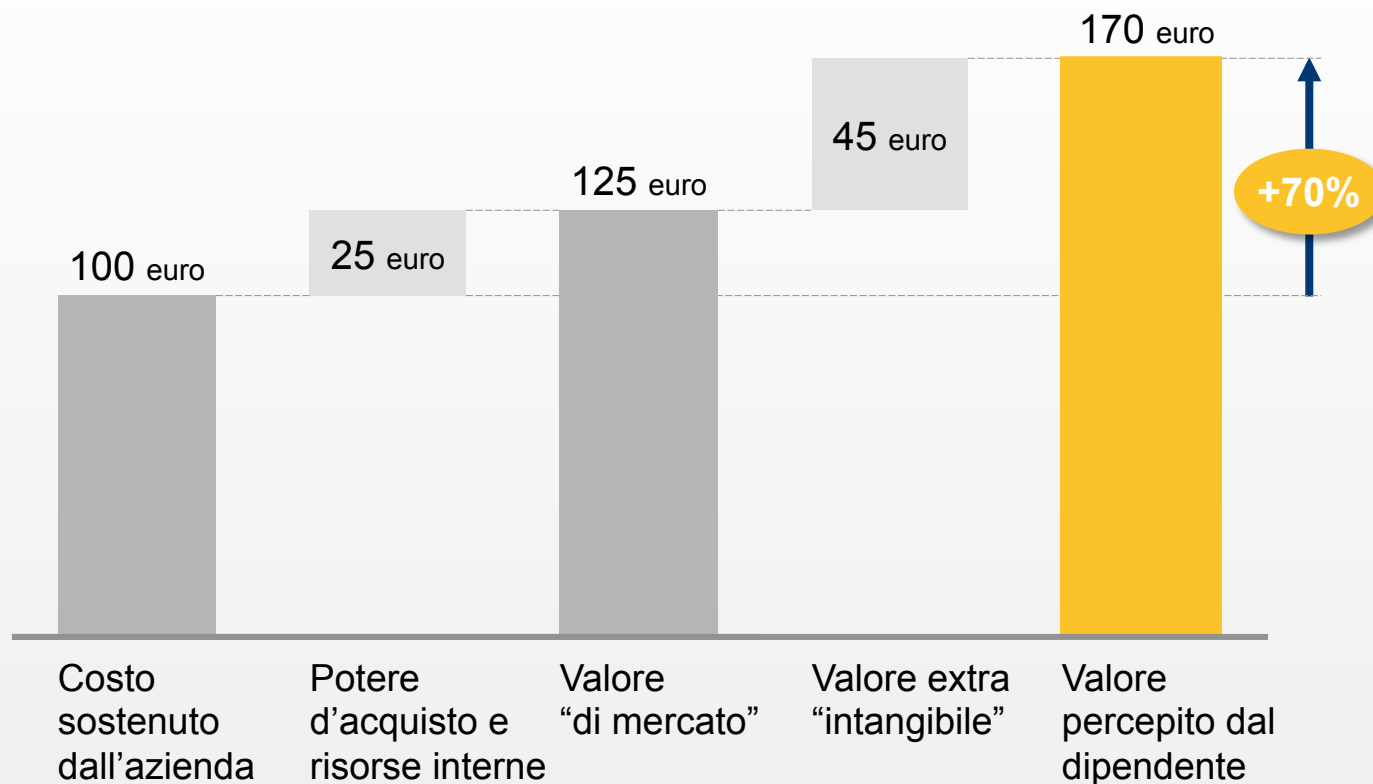
Fruitori di welfare aziendale






80%

2 Il valore dell'offerta di welfare percepito dal dipendente è superiore al costo sostenuto dall'azienda

Valore dei servizi di welfare

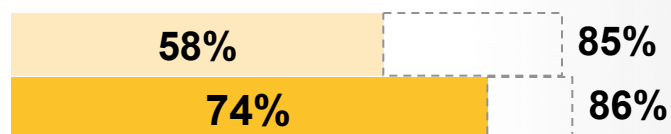


2 Il welfare aziendale migliora nettamente il benessere organizzativo

 Aziende senza servizi di welfare
 Aziende con servizi di welfare
 Incremento successivo all'introduzione di servizi personalizzati

Soddisfazione

"Sono orgoglioso di lavorare per la mia azienda"



Impegno e dedizione al lavoro

"Sono disposto a lavorare più di quanto mi è richiesto"

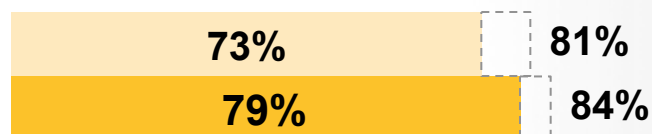
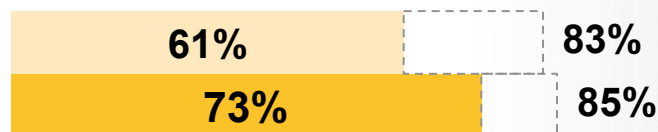


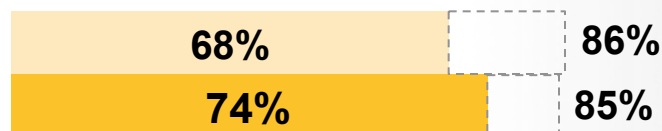
Immagine aziendale

"Consiglierei la mia azienda come posto di lavoro a un amico"



Retention

"Vorrei continuare a lavorare per la mia azienda"



Engagement index

+30%

+15%

2 Il welfare ha inoltre un impatto positivo sulla produttività

Esempi di effetti delle politiche di welfare sulla produttività

Con un impatto positivo per l'azienda fino a...



-15% assenze



1.350€ all'anno



+5% ore
di lavoro extra



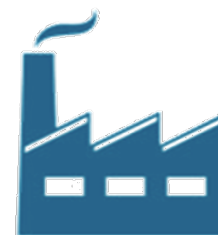
1.600€ all'anno



-1,6 mesi
di congedo
di maternità



1.200€

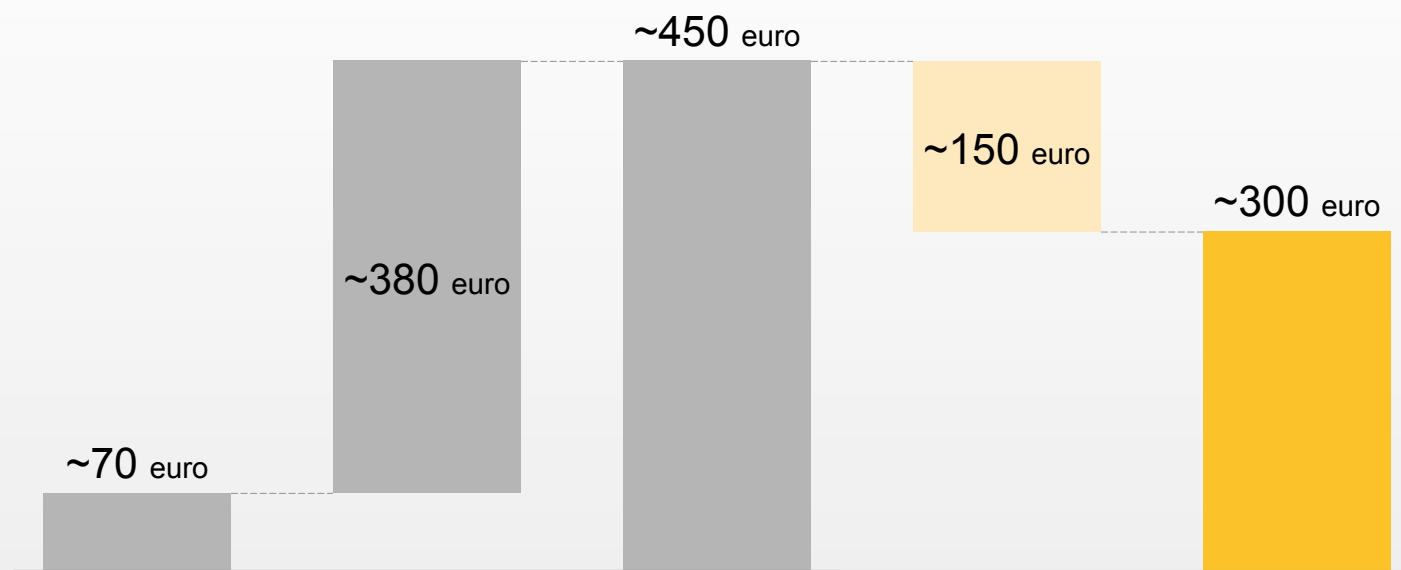


2 Un welfare costruito sui bisogni dei dipendenti porta un beneficio economico netto per l'azienda 2 volte superiore ai costi sostenuti

Best practice

- 2.500 dipendenti
- Servizi di welfare aziendale: assistenza figli e anziani, salva tempo, flessibilità, congedi parentali

Impatto annuo per dipendente



$$\text{Risparmi di costo} + \text{Aumento di produttività} = \text{Benefici economici} - \text{Costi sostenuti} = \text{Beneficio netto}$$

2 Non sempre le politiche di welfare sono però correttamente strutturate e gestite dalle aziende

Dipendenti



Azienda



Se non pianificate e gestite

- Scarsa percezione dello sforzo economico dell'azienda
- Limitato impatto sul benessere organizzativo
- Basso ritorno sull'investimento

Se pianificate e gestite

- Chiara percezione del valore extra e maggiore motivazione
- Notevole impatto sul benessere organizzativo
- Migliori performance economiche che ripagano ampiamente l'investimento

3 La ricerca in corso analizza tre aspetti fondamentali per l'implementazione del welfare: strategia, governance ed efficienza operativa

Strategia



Politiche di **valorizzazione dei talenti** e attenzione alle persone, **coerenti con la strategia aziendale** e **condivise** con tutta l'organizzazione e il management

Governance






Sistemi di **decisione, controllo e misurazione** del welfare, per una **gestione organica** dell'offerta interna e **la comunicazione** dei risultati

Efficienza operativa



Struttura dell'offerta che **ottimizza i costi** (es., massimizzando **i benefici di scala**, anche tramite partnership esterne, sfruttando **gli incentivi fiscali**)

3 La crescente attenzione alla strategia di gestione delle persone aumenta la rilevanza e l'efficacia del welfare

			Contributo all'efficacia del welfare	Punti di forza
Strategia		■ Importanza della gestione delle persone per il business	Alto	<ul style="list-style-type: none"> ■ Maggiore attenzione alle persone ■ Welfare inteso come strumento di gestione e non di elargizione di benefit
		■ Coerenza con la strategia aziendale	Medio	
		■ Efficacia della comunicazione (interna ed esterna)	Alto	
Governance		■ Modelli scelti	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Identificazione di responsabili "dedicati" al welfare all'interno delle aziende
		■ Sistema di controllo/misurazione	Alto	
Efficienza operativa		■ Partnership sul territorio	Medio	<ul style="list-style-type: none"> ■ Capacità di dialogare con il territorio per ottenere opportunità di scala
		■ Opportunità di scala	Basso	
		■ Utilizzo di leva fiscale/fondi pubblici	Basso	
		■ Overlap organizzativo	Medio	

3 Una gestione inadeguata del welfare e della comunicazione con i dipendenti sono gli ostacoli maggiori al successo dei piani di welfare

Fattori che ostacolano l'efficacia dei piani di welfare



Come pensiamo di procedere?

- **Dialogare con le aziende**, per diffondere le best practice sulla governance e l'implementazione dei piani di welfare
- **Dialogare con le istituzioni**, per sostenere le aziende attive nel welfare
- **Sviluppare una rete condivisa di servizi**, tra tra aziende e territorio per aumentare l'accesso ai servizi



Valore **D**

www.valored.it