



FORUM HR 2014

Laboratorio n. 2

Le persone nell'impresa: benessere organizzativo, performance e management positivo

Roma, 19 maggio 2014

Tiziana Tafani
Ufficio Relazioni Sindacali

La produttività, la competitività dipendono anche dal modello di welfare (R.Pessi)

Quanto più quest'ultimo è protettivo nei periodi di non lavoro quanto più questa protezione non ha contenuti limiti temporali più il sistema produttivo non necessita di vincoli e rigidità in uscita sia in termini individuali che collettivi.

Analogamente quanto più è universale la protezione, e quindi inclusiva degli inoccupati, tanto più sembrano superflue le rigidità in entrata.

Quindi un buon *welfare* garantisce competitività ed insieme pace sociale. Ma necessita anche di un solido sistema pensionistico idoneo a garantire un elevato tasso di sostituzione del reddito di lavoro e la sua conservazione nel tempo.

Così abbiamo evidenziato altre cause della crisi paese: ammortizzatori sociali sempre più contenuti, a stretta valenza occupazionale ed a finanziamento assicurativo, integrati da interventi temporanei a pioggia (c.d. in deroga) in chiave emergenziale affidati alla fiscalità generale; previdenza pubblica sempre più regressiva non supportata da un' incisiva promozione di quella complementare.

I sistemi di welfare

Quello che definiamo Welfare è un sistema nato e poi sviluppatosi per rispondere a obiettivi primari dello Stato o degli enti pubblici territoriali da realizzare attraverso provvedimenti e garanzie a sostegno di:

- ❖ assistenza sanitaria;
- ❖ istruzione;
- ❖ previdenza e servizi sociali.

Riguarda il complesso di politiche pubbliche dirette a migliorare le condizioni di vita dei cittadini.



Evoluzione dei sistemi di welfare

La **crisi economica**, le **evoluzioni sociali**, i **cambiamenti demografici** hanno imposto una revisione dei modelli di Welfare e la ricerca di nuovi equilibri tra esigenze di protezione sociale di cittadini e lavoratori e progressiva erosione delle risorse pubbliche.

Le aziende si sono così confrontate con l'esigenza di affiancare lo Stato nella somministrazione di beni e servizi ai propri dipendenti, realizzando ciò che viene oggi definito Welfare privato.



Flexible benefits

E' proprio questa nuova forma di Welfare che nel tempo ha assunto un ruolo di sostituzione che si sta ormai concretizzando in piani aziendali di prestazioni alla persona "ritagliate" sulle esigenze del singolo dipendente.

Sono i "flexible benefits":

- ❖ interventi in tema di previdenza, assistenza socio-sanitaria, prestazioni in caso di maternità e paternità, assicurazioni vita e infortuni;
- ❖ assistenza e sostegno dei lavoratori e delle loro famiglie per particolari esigenze, come quelle di istruzione e ricreative.

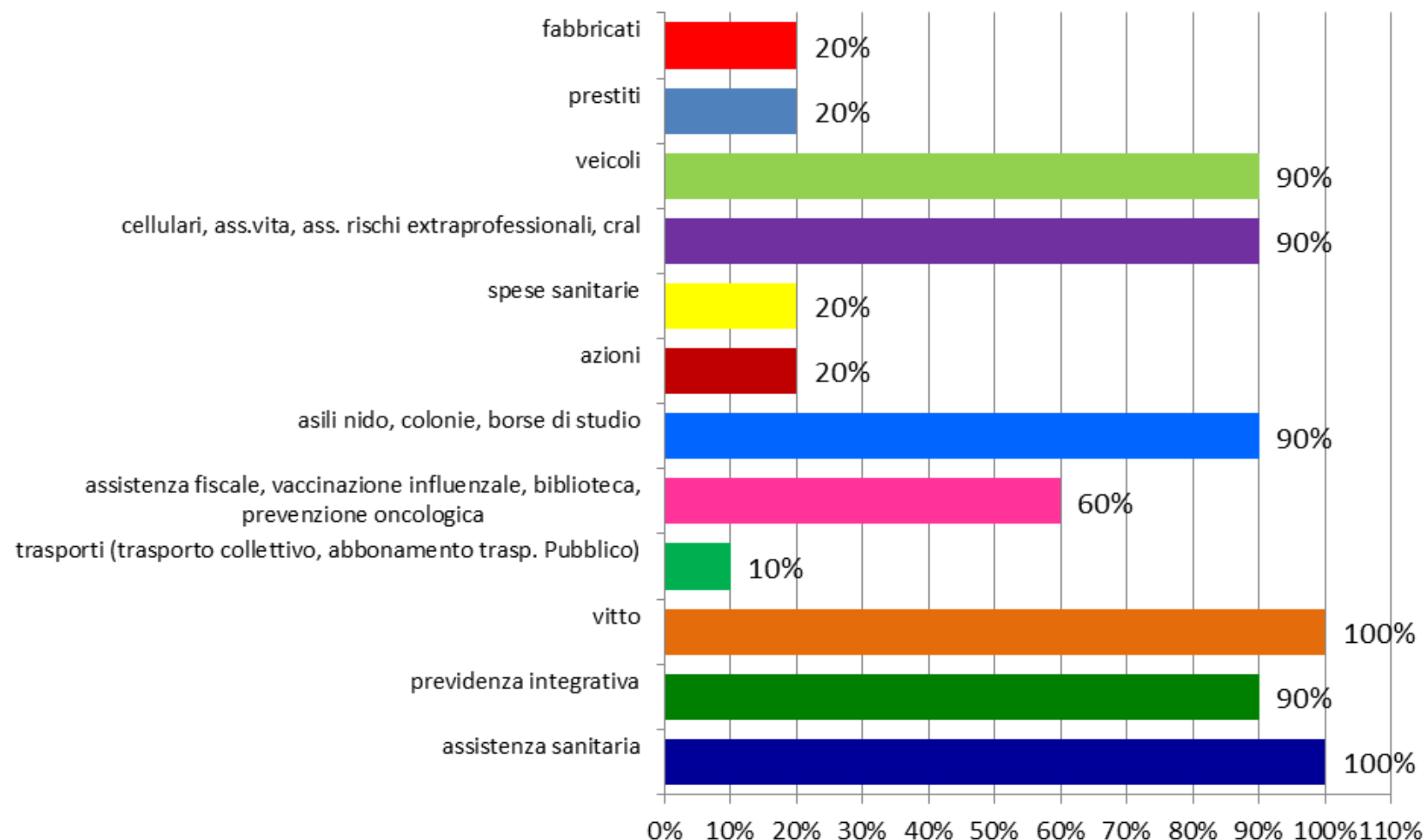
Flexible benefits

I flexible benefits in genere in Italia sono poco sviluppati rispetto ad altri Paesi industriali in termini di:

- ☐ varietà (tipizzazione)
- ☐ possibilità quantitativa di esenzione
- ☐ mancata rivalutazione degli importi

rinuncia ad un importante e moderno strumento di politica tributaria, di politica dei redditi, di politica sociale sussidiaria

Percentuali riassuntive utilizzo flexible benefits



Fonte: Unindustria, Censis

Altri flexible benefits

- ☐ Iscrizioni annue ad Albi professionali
- ☐ Agevolazioni per i dipendenti a seguito di offerte promozionali ricevute da aziende per proprie politiche di marketing

ESEMPI

A) PEOPLE CARE

- ☐ vetrine esclusive (abbigliamento)
- ☐ viaggi e tempo libero
- ☐ testi scolastici
- ☐ acquisto bici e scooter elettrici

B) CARE SERVICE

- ☐ Baby-sitter e operatori socio assistenziali

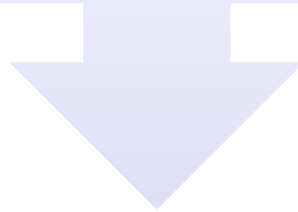
C) TIME AND MONEY SAVING

- ☐ lavaggio auto/moto e officina
- ☐ servizio lavanderia e sartoria
- ☐ manutenzioni domestiche
- ☐ colf e maggiordomo
- ☐ spesa a casa

Fringe benefits

Non costituiscono *fringe benefits*:

premi di assicurazione corrisposti dal datore di lavoro nel suo esclusivo interesse ossia che non comportano un arricchimento patrimoniale del dipendente (es. Assicurazioni e responsabilità civile per danni causati a terzi da dipendenti nell'esercizio delle loro funzioni: assicurazione contro gli infortuni professionali e non extraprofessionali)



In tali casi l'esclusivo interesse del datore si sostanzia nell'obbligo di risarcire il danno subito dal dipendente a causa di un'attività da cui trae beneficio il datore

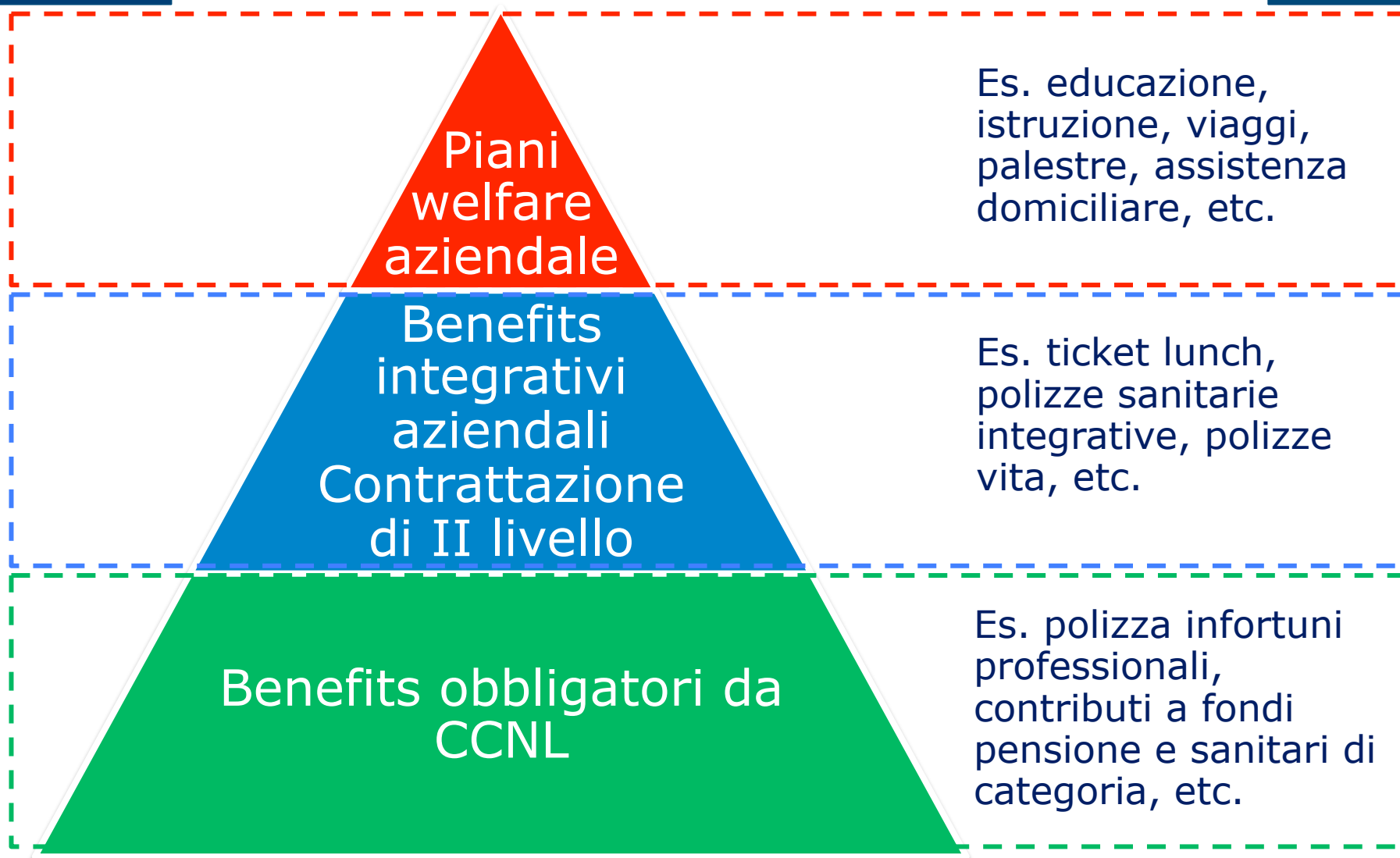
Benefici previdenziali e assistenziali



Contributi, premi, spese che spesso i datori di lavoro versano in base a contratti collettivi, regolamenti o accordi aziendali

In virtù della natura previdenziale o assistenziale tali versamenti godono di un trattamento fiscale agevolato (esenzione o tassazione ridotta) V. Relazione Mercer

Piani welfare e retribuzione integrativa



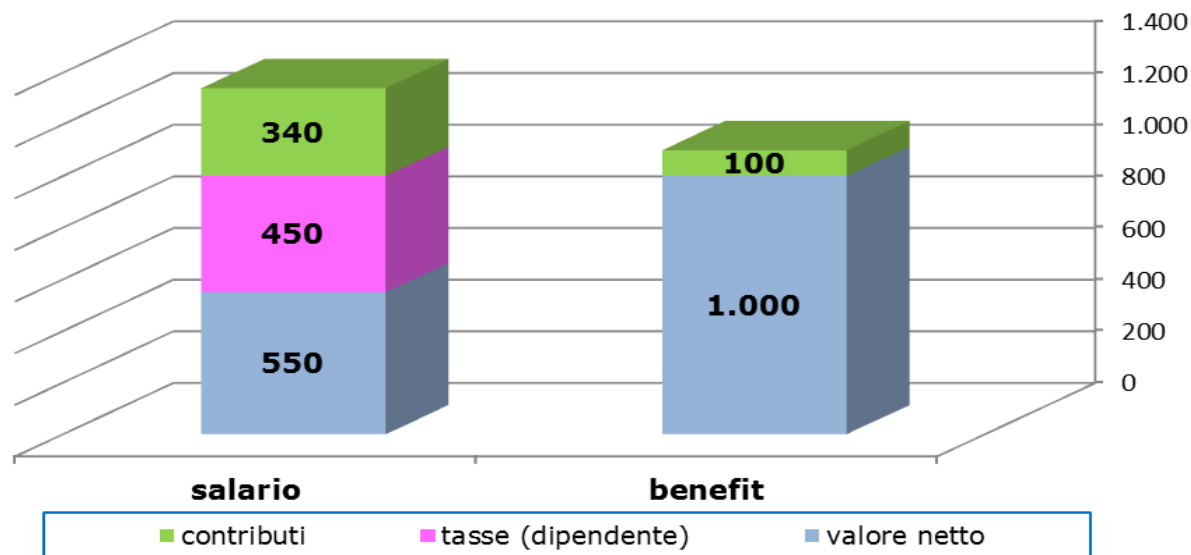
Fonte: Willis

Welfare aziendale: convenienza per il lavoratore

Confronto tra un **aumento retributivo di € 1.000** sotto forma di **salario**, rispetto ad una analoga erogazione in flexible benefits

Nell'erogazione di un **salario**, sono stati conteggiati un'aliquota margine IRPEF del 45% (carico dipendente) e contributi INPS+TFR medi del 34% (carico azienda)

Nell'erogazione in budget flex, è stato calcolato un contributo di solidarietà pari al 10%. Tale livello di contribuzione fa riferimento ai benefit "contributi previdenziali" e "contributi per assistenza sanitaria"



Fonte: Unindustria

L'esperienza del settore bancario

Le politiche di cura del lavoratore vantano anche modelli di intervento orientati al sostegno all'occupazione e al potere d'acquisto.

Parliamo in questo caso di un Welfare ritagliato sui singoli bisogni del dipendente.

Il "people care": una vera innovazione sul piano culturale che tiene conto, per ogni singolo dipendente, della sua situazione personale, familiare, socio demografica e territoriale.



... avviato il 20 settembre 2012:

- ❖ ha confermato l'impegno delle banche in tema di People care;
- ❖ ha convinto l'Associazione Bancaria a creare un **Osservatorio** per esplorare e approfondire nuove e più moderne frontiere di welfare aziendale

Questo nella convinzione che un buon datore di lavoro, pur restando fedele ai suoi obiettivi di business, debba assicurare il benessere dei propri collaboratori accogliendo soluzioni organizzative e di gestione che favoriscano un benessere aziendale, sicuramente uno dei migliori alleati dell'efficienza e della produttività.



L'e-book people care
8 ottobre 2013

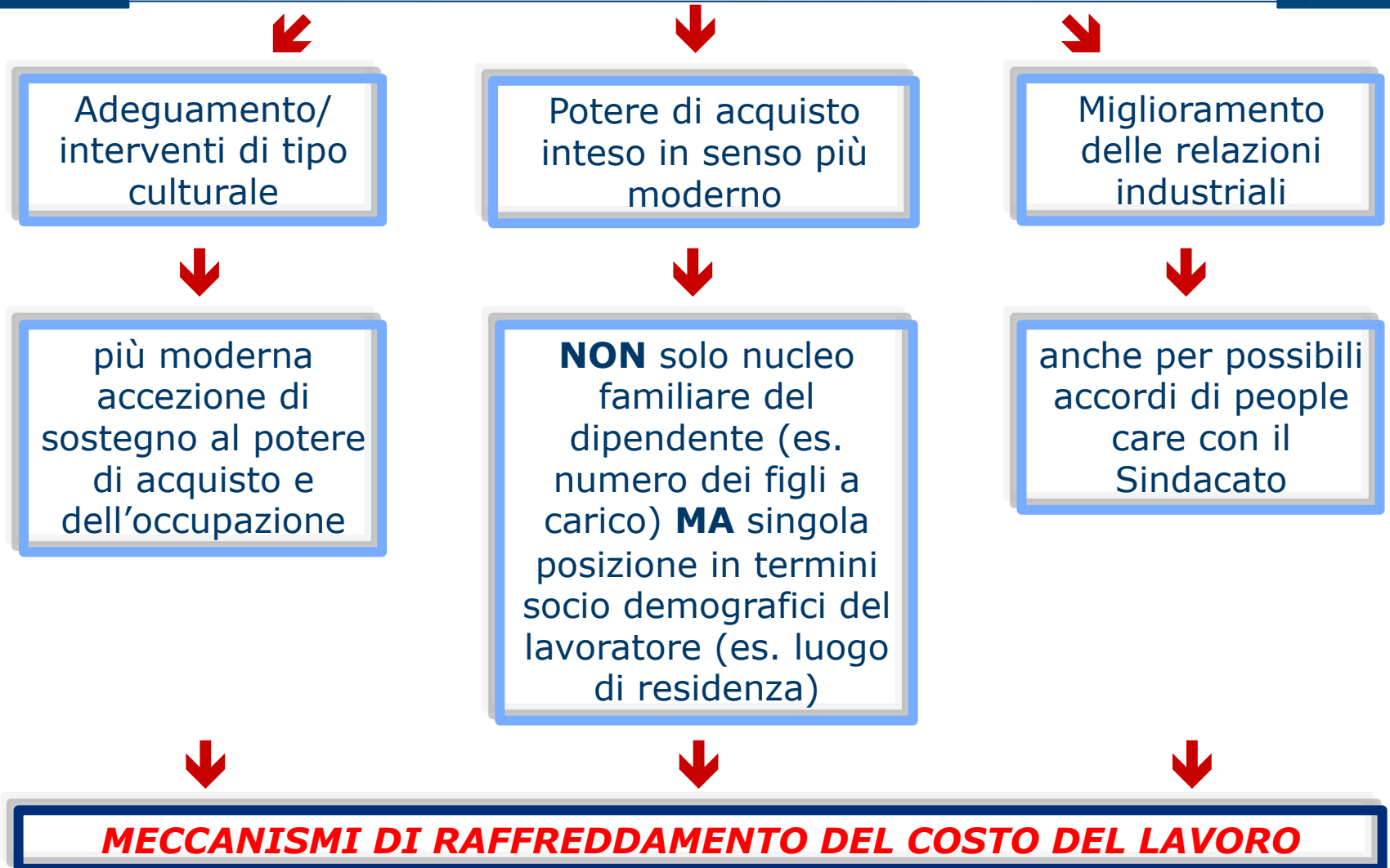
Il people care

Le ragioni dello sviluppo del people care

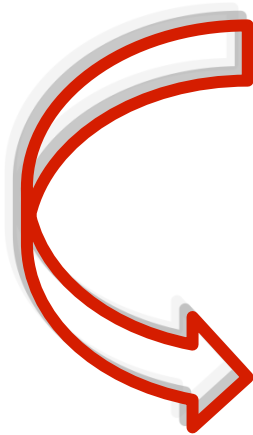
Le imprese offrono beni e servizi ai dipendenti per la soluzione di esigenze legate alla famiglia, alla salute, alla gestione della vita, al tempo libero



Politiche di cura del dipendente



Linee di possibile sviluppo e di integrazione



GIOVANI

ANZIANI

DONNE

Trasferimento del costo della tutela sociale verso i bilanci familiari

Fonte: Censis "Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2013"

Linee di miglioramento

GIUSLAVORISTICHE



Creazione di un quadro normativo di riferimento/disciplina specifica



Esempio di altri Paesi UE?

FISCALI

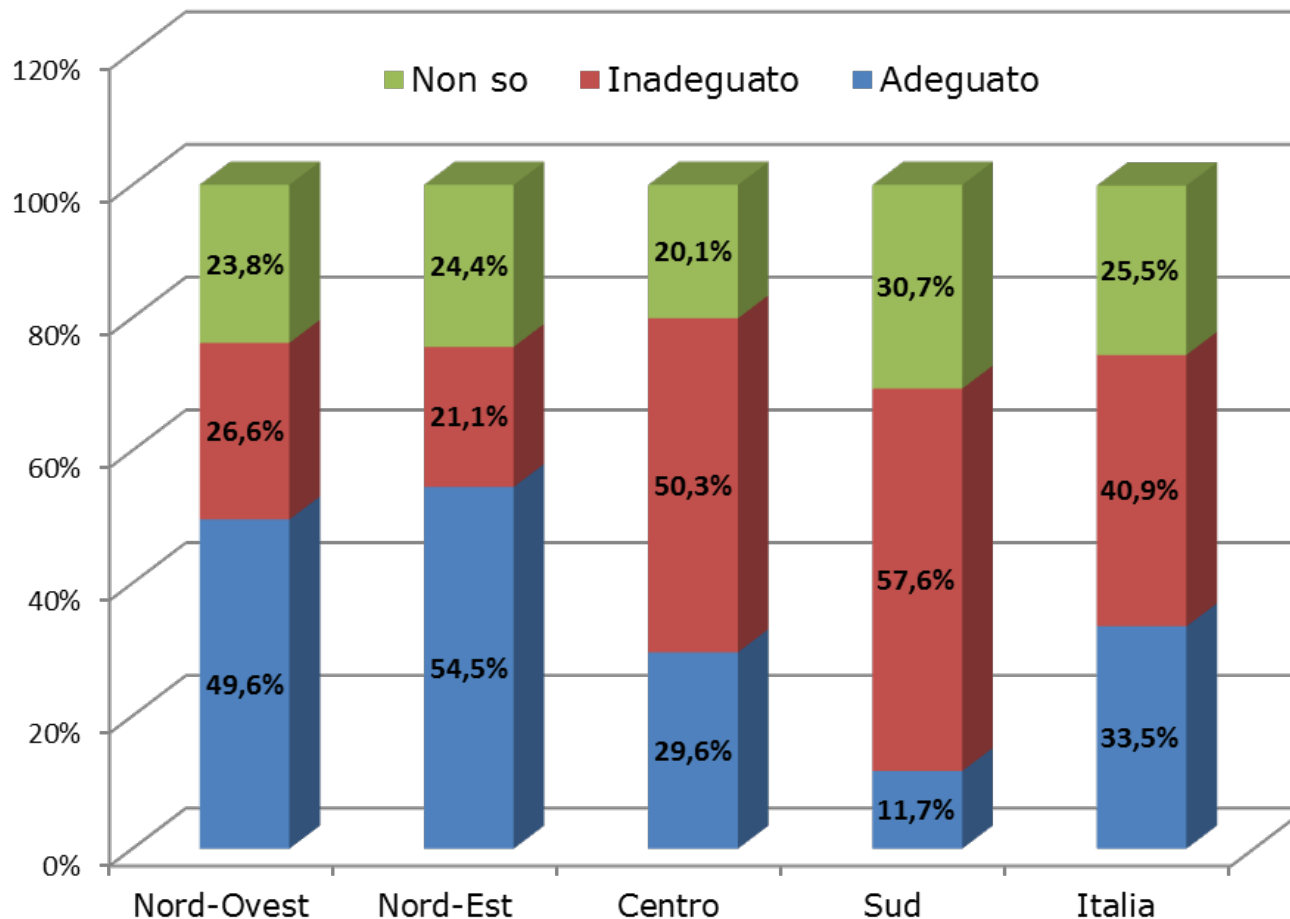
- ✓ Adeguamento disciplina ex art. 51 (benefits) TUIR al costo della vita
- ✓ Chiarimenti sulla tassazione
- ✓ Erogazione di premi aziendali (accordi; iniziative bilaterali del datore di lavoro ecc.)

FINANZIAMENTO DEL WELFARE

iniziative normative e territoriali

Un esempio di welfare pubblico

SERVIZIO SANITARIO DELLA PROPRIA REGIONE



Fonte: Censis "Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2013"

Impiegare meglio le risorse

La spesa pubblica per la protezione sociale: un confronto internazionale

	Val. % sul PIL		Val. pro-capite	
	2010	diff. % 2007-2010	in euro 2010	var. % 2007-2010
Italia	29,9	3,2	6.147,0	5,1
Francia	33,8	2,8	8.575,8	6,7
Paesi Bassi	32,1	3,8	9.422,1	12,9
Germania	30,7	2,8	8.177,7	9,8
Svezia	30,4	1,2	9.652,0	-1,4
Regno Unito	28,0	3,0	6.209,9	-16,5
Spagna	25,7	5,0	4.455,1	15,4
UE	29,4	3,3	6.258,4	9,0

In rapporto al PIL la quota di spesa sociale in Italia nel periodo di crisi è cresciuta di 3,2 punti percentuali, anche a seguito della robusta caduta del PIL (...) a livello macro e di comparazione internazionale la limatura progressiva della spesa pubblica per il welfare in atto in Italia non è ancora visibile, mentre essa **sta già impattando** seriamente sul bilancio delle famiglie

Fonte: Censis "Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2013"

Produttività del welfare pubblico

sviluppo di meccanismi efficaci di finanziamento



valorizzazione di risorse oggi già mobilitate



deriva di una componente pubblica più corta perché con minori risorse e componenti private che solo in parte possono compensare quello che il pubblico non garantisce più

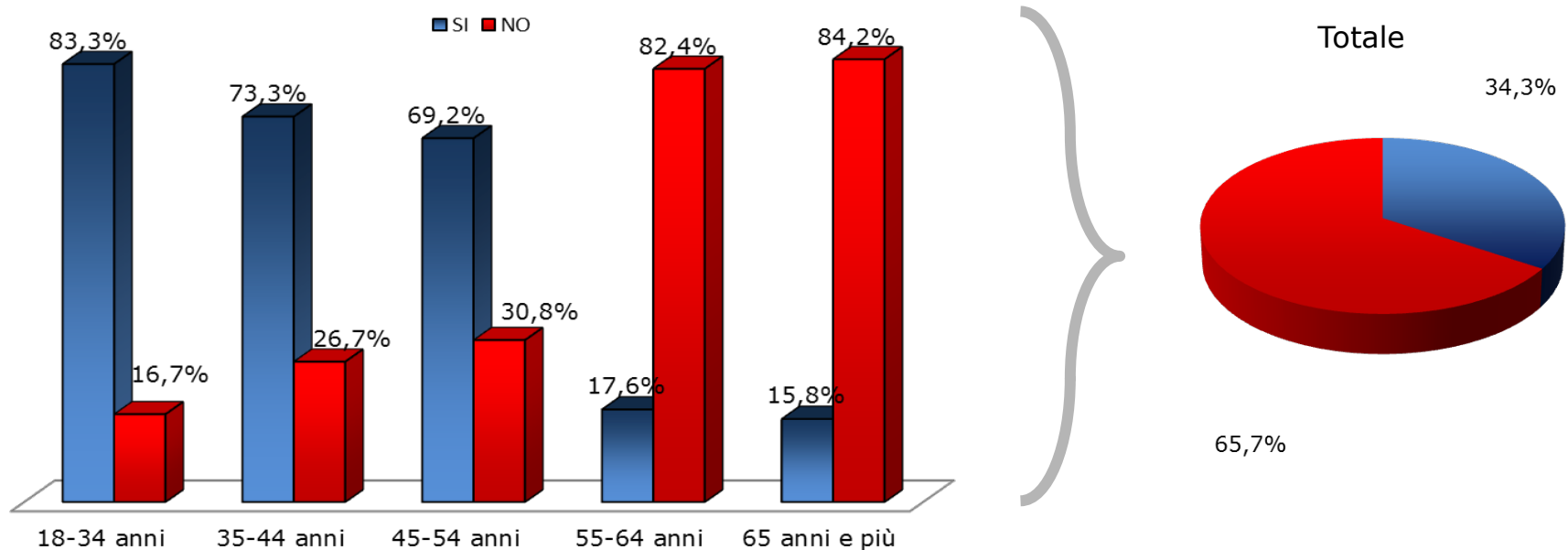
Vivere da soli

Persone che hanno scelto di vivere da sole, per classe di età

Le persone che vivono sole sono attualmente oltre 7,5 mln pari al 14,5% della popolazione

Di queste quasi 2 mln hanno tra i 15 e 45 anni (8,2%), poco più di 2 mln hanno tra i 45 e 64 anni (12,2%) e oltre 3,6 mln sono anziani (29,5%).

Il vivere da soli non è l'esito dell'età che avanza e della conseguente perdita di quote di relazioni sociali, ma una condizione di vita che sempre più coinvolge tutte le fasce di età



Fonte: Censis "Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2013"

Monitoraggio demografico

Rispetto allo scorso anno lieve decremento della popolazione che coinvolge tutte le fasce di età

Struttura per età della popolazione residente in Italia (01/01/2012)

Classi di età	Nord	Centro	Sud	Italia
0-14 anni	3.743.773	1.552.849	3.028.595	8.325.217
15-64 anni	17.478.110	7.490.079	13.729.99	38.698.168
65 anni ed oltre	5.972.883	2.548.777	3.849.163	12,370.822
Totale	27.194.765	11.591.705	20.607.737	59.394.207

Val. %

Classi di età	Nord	Centro	Sud	Italia
0-14 anni	13,8%	13,4%	14,7%	14,0%
15-64 anni	64,3%	64,6%	66,6%	65,2%
65 anni ed oltre	22,0%	22,0%	18,7%	20,8%

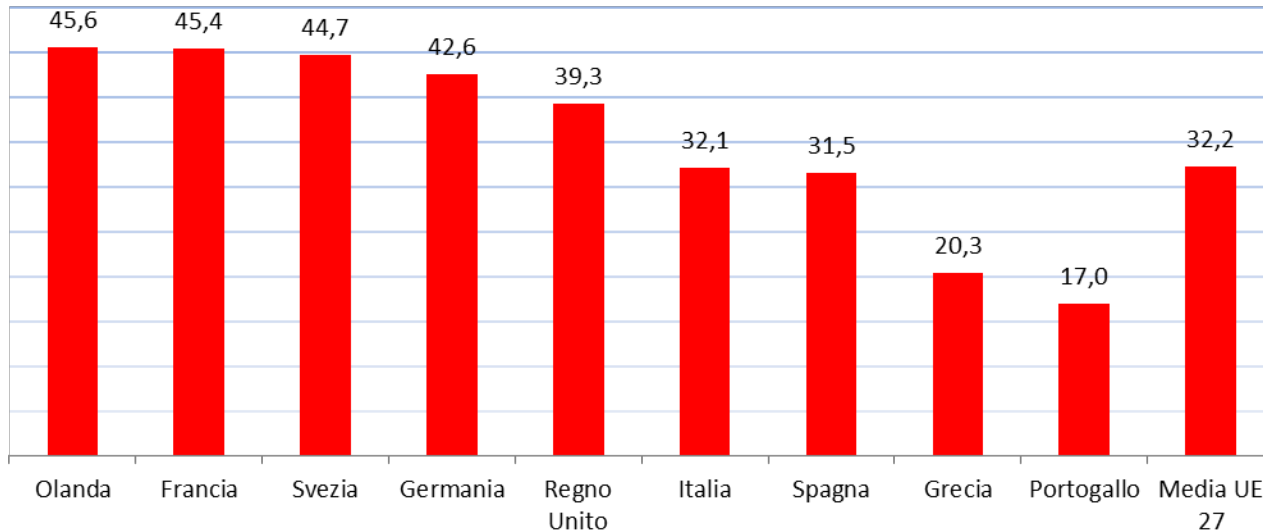
Fonte: Censis

Welfare aziendale per la crescita del sistema di impresa

Uno dei fattori che può innalzare la qualità del capitale umano è il benessere nel luogo di lavoro, benessere che dipende anche dalla presenza di servizi di welfare aziendale che possono permettere ai lavoratori di esprimere al meglio le proprie capacità

➡ problema produttività del lavoro

Produttività del lavoro: confronto tra l'Italia e gli altri Paesi comunitari, 2012 (euro per ora lavorata)



Fonte: Censis

Aspetto motivazionale

Grado di soddisfazione per l'ambiente in cui si opera, fattore a cui può contribuire il welfare aziendale, ovvero servirsi di iniziative che le imprese realizzano a favore dei propri dipendenti per assicurare il benessere

interno all'azienda

FINALITA' AZIENDALI

- ✓ Creare ambiente di lavoro motivante
- ✓ Diminuire i conflitti interni
- ✓ Ridurre l'assenteismo

nella vita privata

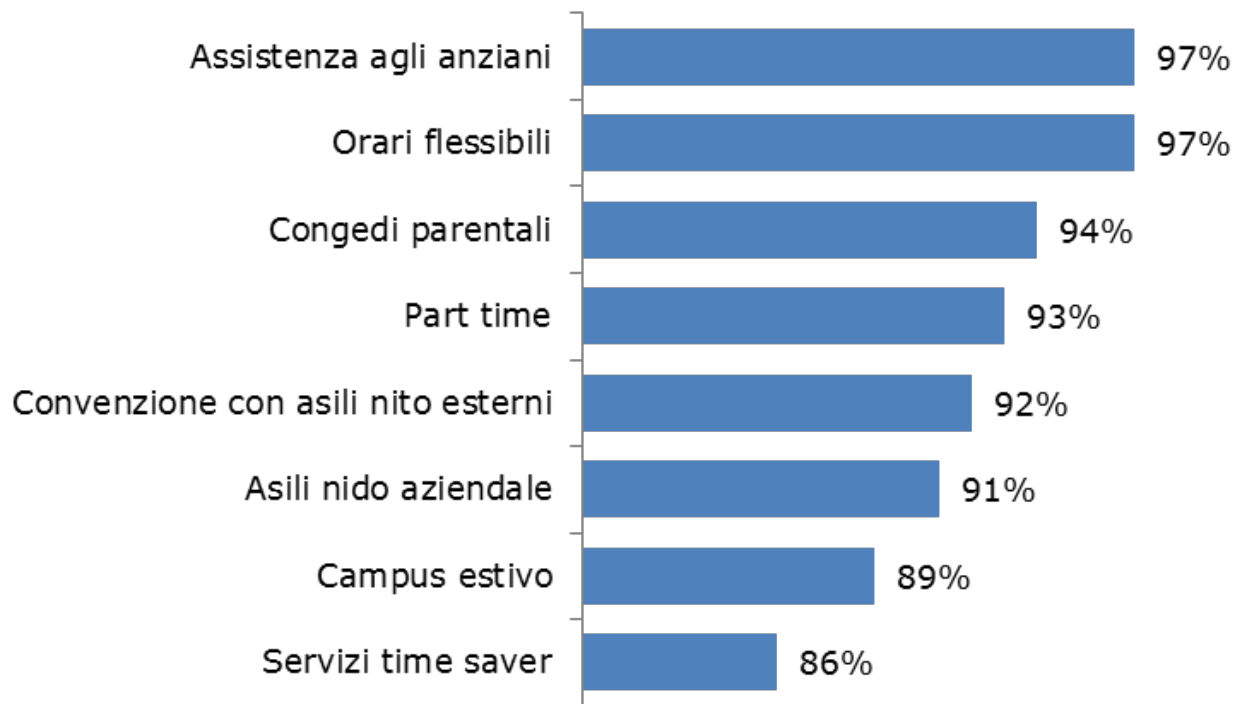
PER SOPPERIRE CARENZE WELFARE PUBBLICO

- ✓ Mantenere i livelli occupazionali
- ✓ Attrarre forze lavoro
- ✓ Garantirsi un ritorno di immagine

COMPETITIVITA' AZIENDALE

Esempi concreti – obiettivi perseguiti

Emergono necessità ancora più pressanti della cura dei figli ***"E' importante poter usufruire di servizi quali:"***



Fonte: McKinsey per Valore D

Esempi concreti – obiettivi perseguiti

Il bisogno di welfare cambia lungo il ciclo di vita

Ciclo di vita del dipendente	20 anni	30 anni	40 anni	50 anni e oltre
Ranking di importanza	❖ Orari flessibili	❖ Asili	❖ Congedi parentali	❖ Orari flessibili
	❖ Spesa/acquisti in ufficio	❖ Part time	❖ Part time	❖ Assistenza agli anziani (a domicilio/in casa di cura)
		❖ Servizi di disbrigo pratiche	❖ Banca delle ore	❖ Servizi di disbrigo pratiche
			❖ Campus estivi per i figli	
			❖ Sanità	❖ Sanità

Fonte: Mckinsey per Valore D

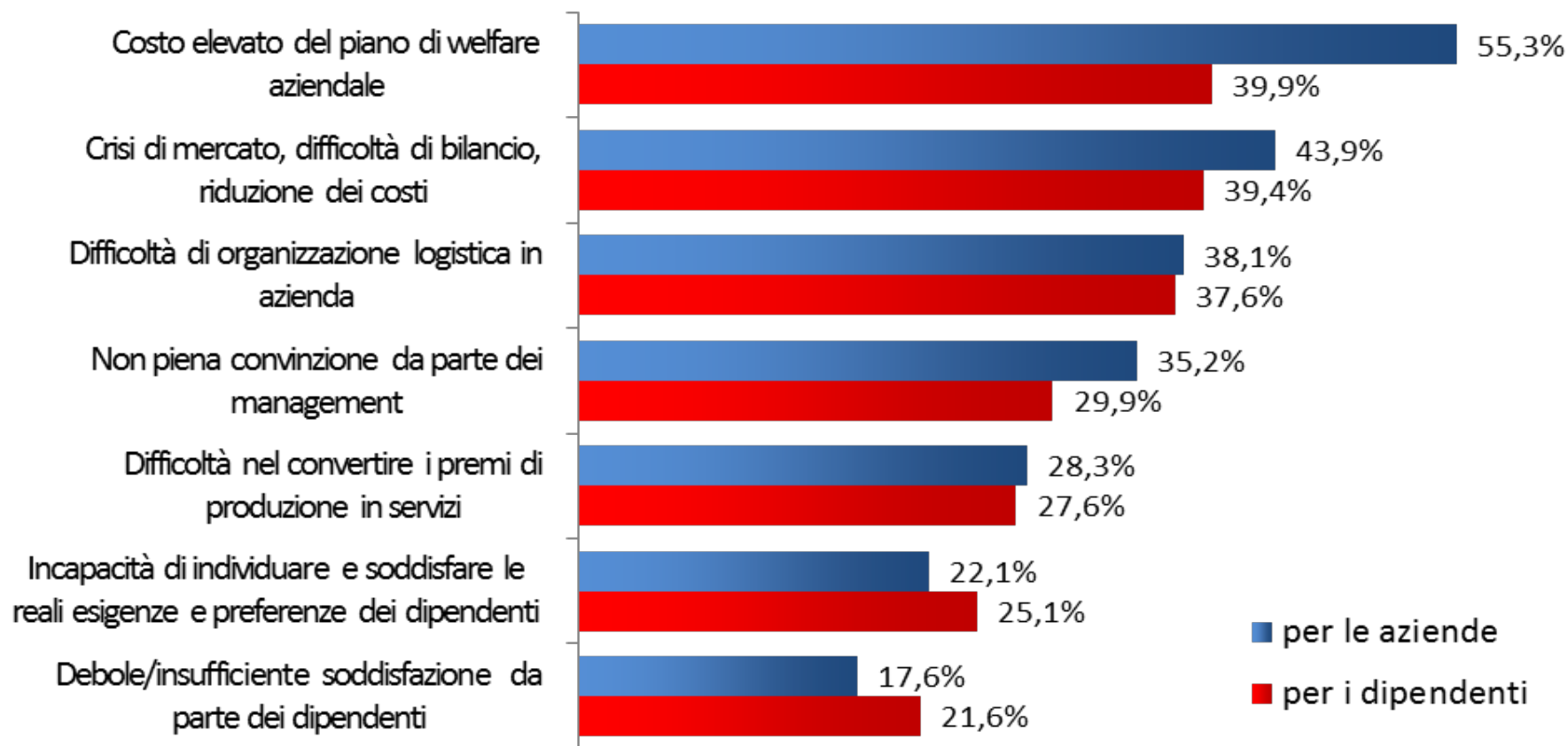
Grado di soddisfazione dei piani di welfare

Astra ricerche per Edenred su Italia

Campione di 800 dipendenti e 300 manager

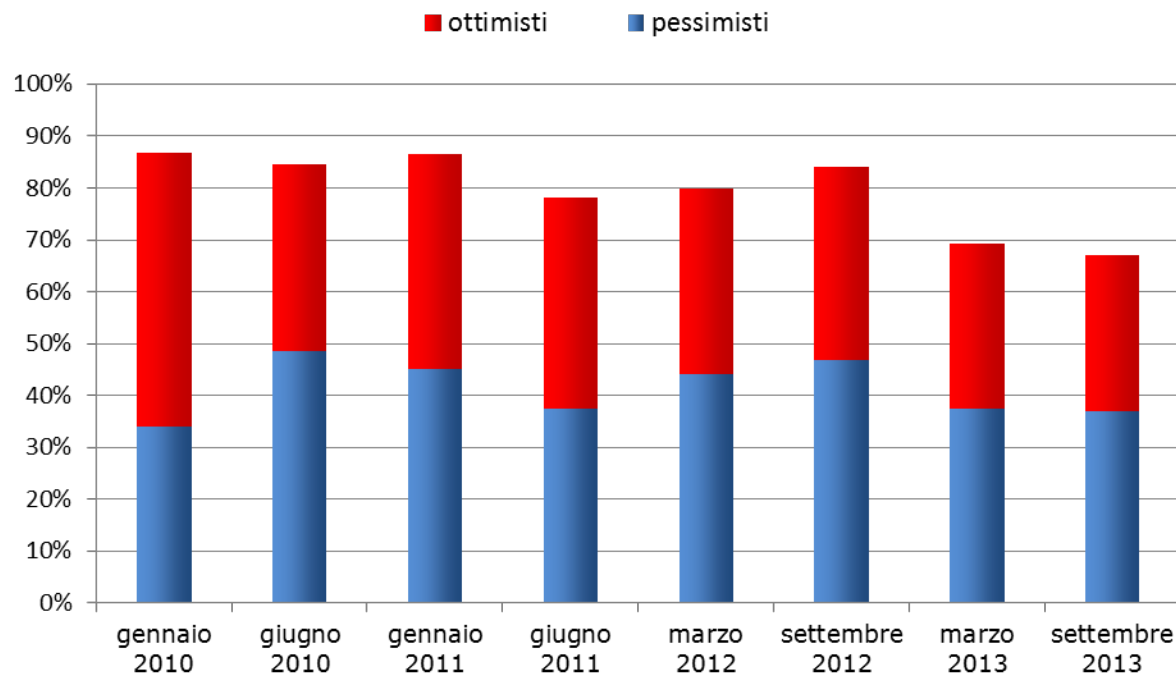


Ostacoli all'implementazione di un piano di welfare



Fonte: Censis "Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2013"

Opinione delle famiglie consumatrici sul futuro



I consumi sono stagnanti perché:

- ❖ il reddito disponibile non cresce da anni
- ❖ il lavoro genera poco reddito
- ❖ le famiglie hanno bisogno di indirizzi politici certi e concreti

Fonte: Censis "Rapporto sulla situazione sociale del Paese 2013"

Secondo welfare

- Temporale:** si tratta di formare che si innestano nel primo welfare, quello edificato dallo stato nel corso del novecento
- Funzionale:** il secondo welfare si aggiunge agli schemi del primo, integra le sue lacune, ne stimola la modernizzazione sperimentando nuovi modelli organizzativi, gestionali, finanziari e avventandosi in sfere di bisogno ancora inesplorate dal pubblico



Fonte: "Primo rapporto sul secondo welfare", Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi

Spazi di sviluppo del secondo welfare

- 1) il secondo welfare ha già raggiunto una rilevanza economica, finanziaria e occupazionale di tutto rispetto. Lungi dall'essere un fenomeno allo stato nascente, rilevabile solo attraverso lenti analitiche mirate e sofisticate, il secondo welfare è già oggi una realtà che incide direttamente e concretamente sulle condizioni di vita di milioni di italiane e italiani di ogni età;
- 2) le attività (schemi, iniziative, sperimentazioni) del secondo welfare hanno dato vita a importanti, riconoscibili e riconosciute realizzazioni, dimostrando di saper far fronte in modo efficiente ed efficace a nuovi tipi di rischi e bisogni non adeguatamente coperti dal pubblico;
- 3) queste realizzazioni sono state possibili anche grazie a soluzioni innovative sul piano degli strumenti, dell'organizzazione e della governance;
- 4) intraprendenza e creatività (e sempre più spesso «innovazione sociale», per usare il linguaggio dell'Unione Europea) hanno riguardato non solo i soggetti non pubblici, ma anche quelli pubblici, in particolare Comuni e Regioni. Sempre più costrette dai vincoli finanziari, alcune di queste istituzioni hanno intrapreso incisive operazioni di razionalizzazione dei propri modelli di spesa e si sono industriate per mobilitare l'impegno dei propri territori, anche sotto il profilo finanziario;
- 5) lo sviluppo e l'azione del secondo welfare ha svolto un ruolo importante nell'attutire le conseguenze sociali della crisi.

Fonte: primo rapporto sul secondo welfare, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi

Conclusioni

«Quante invenzioni utili, quante scoperte scientifiche, quanti capolavori di scultura, di pittura, di poesia, di musica non potranno mai giungere a perfezione, perché l'uomo, il quale vi avrebbe potuto dar nascimento, dovette sino dai primi anni addirsi a duro e brutale lavoro, che gli vietò di far germogliare e fruttificare le qualità fornite da natura?»

La produzione medesima economica non sarebbe forse grandemente diversa da quella che è maggiore se tutti gli uomini potessero ugualmente dar prova delle proprie attitudini di lavoro, di invenzione, di iniziativa e di organizzazione?

La produzione è quella che è, partendo dalla premessa che solo una minoranza degli eletti può giungere sino ai posti di comando; ma sarebbe ben diversa se la selezione potesse farsi tra l'universale degli uomini.»

Luigi Einaudi

Lezioni di politica sociale, 1949