

CAREL

I Flexible Benefits: necessità od opportunità?

Carlo Vanin

8 febbraio 2017

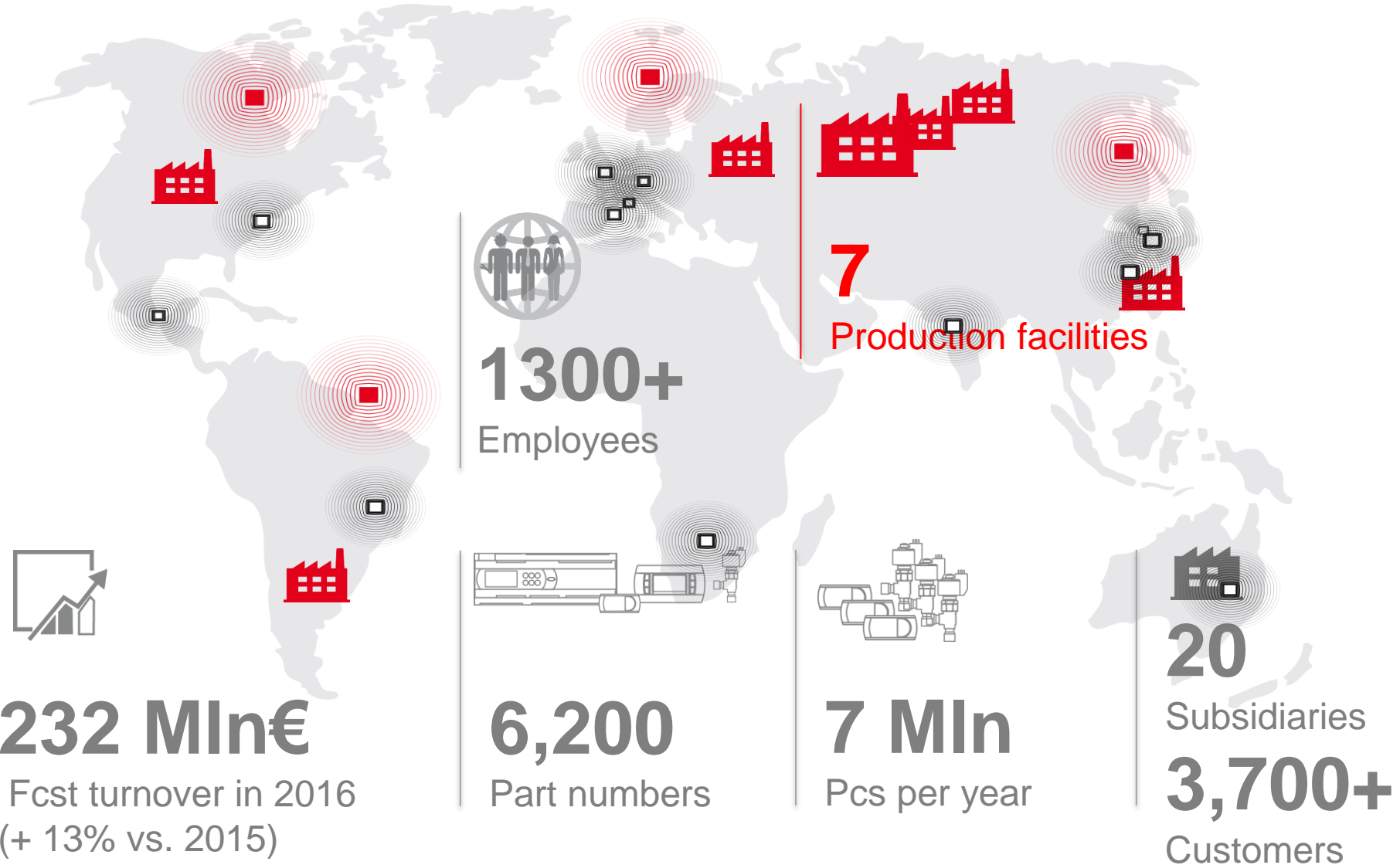
High Efficiency Solutions.



We are specialists in **control technologies**
for air-conditioning & refrigeration.

Our products are designed to support our **customer**
with the most advanced **energy savings solutions**.

CAREL in snapshot



Principali caratteristiche dei dipendenti Carel:

Carel è un'azienda «brain intensive»:

- Quasi il 73% della popolazione è impiegatizia.
- Il 60% dei WC sono laureati (in particolare ingegneri elettronici e meccanici).
- L'età media è di 39 anni.
- L'anzianità media aziendale è di circa 10 anni.
- Circa il 20% dei WC sono impiegati in R&D.
- Il 30% degli impiegati R&D sono all'estero.
- Il 7% del fatturato è investito ogni anno in R&D.



.....una popolazione così composta è molto «demanding» a livello di gestione HR!

Considerazioni generali sullo sviluppo del Welfare in Italia



Alcuni «passaggi» rilevanti

- ✓ Dal welfare «universalistico» (finanziato dalla finanza pubblica e quindi fiscale, garantito a tutti) al cosiddetto «secondo» welfare, erogato da imprese e enti non pubblici.
- ✓ Da un welfare basato essenzialmente su previdenza ed assistenza ad un welfare complementare al primo ma arricchito di strumenti e forme nuove, «innovative» e diverse tra di loro, spesso riconosciute a livello normativo e quasi sempre «incentivate» a livello fiscale.
- ✓ Esiste una certa correlazione tra copertura «statale» e forme privatistiche di welfare anche se l'Italia, rispetto a paesi simili, risulta sensibilmente più arretrata nell'adozione di tali strumenti (Esempio: 1,6% contro il 5,9% della Francia in relazione al totale della spesa sociale).
- ✓ Contrariamente a quanto si pensi, lo sviluppo del welfare privato non costituisce una compensazione ad un «disimpegno» generale del welfare pubblico: negli ultimi anni la spesa sociale pubblica in Italia è rimasta pressoché invariata, segno che non c'è stato nessun processo «sostitutivo» tra pubblico e privato.
- ✓ Molte ricerche evidenziano come il welfare privato mobilita e destina risorse per bisogni ed aspettative che il welfare pubblico non riesce a soddisfare (per scelta e per restrizioni nella finanza pubblica). Tradizionalmente sbilanciato su previdenza e sanità (target over 60), il settore pubblico ha trascurato le politiche giovanili e quelle di sostegno alla famiglia.

Considerazioni generali sullo sviluppo del Welfare in Italia



Alcuni «passaggi» rilevanti

- ✓ Lo sviluppo del welfare aziendale fino ad oggi è avvenuto:
 - ❑ Per iniziative di un management illuminato.
 - ❑ Come oggetto di accordi aziendali (ma anche in modo unilaterale, soprattutto inizialmente).
 - ❑ In aziende di medio-grandi dimensioni.

- ✓ Lo sviluppo del WA è stato spesso ostacolato dalla diffidenza sia sindacale che dei lavoratori. Il timore era che rappresentasse solo l'interesse delle imprese (soprattutto in termini di risparmio sui costi del personale) piuttosto che promuovere – in modo anche innovativo – l'interesse dei dipendenti.

- ✓ In epoca recente, si è poi sviluppato, seguendo modalità e «percorsi» differenziati, soprattutto sulla spinta data dallo Stato attraverso l'adozione di forme di agevolazione fiscale. La principale novità è stata rappresentata dal superamento dalle forme volontarie (unilaterali) di welfare per lasciare spazio al welfare «negoziato» (seguendo l'approccio utilizzato per i premi di produttività ed il «profit sharing»).

- ✓ L'incentivazione focalizzata sul welfare «negoziato» ha - nei fatti – «disinnescato» una potenziale conflittualità sindacale derivante da scelte e proposte (in materia di welfare) unilaterali da parte delle Aziende.

Considerazioni generali sullo sviluppo del Welfare in Italia

Alcuni «passaggi» rilevanti

- ✓ Un aspetto critico delle attuali forme di WA è che, quasi sempre, sono finalizzate a soddisfare bisogni dei dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato. Tali disparità di trattamento si basa sulla scelta di garantire dei trattamenti di favore a quei lavoratori che garantiscono «continuità di rapporto» con l'Azienda.
- ✓ Recentemente, il welfare è stato «parzialmente» accettato come elemento di scambio (non l'unico ovviamente) a favore di un contenimento delle dinamiche salariali. Tale disponibilità è stata anche favorita dalle difficoltà economiche affrontate da molte imprese negli ultimi 6-7 anni.

...E COSA ASPETTARSI PER IL FUTURO?



Scenari e prospettive per il welfare aziendale

La diffusione dei flexible benefits dipenderà molto dal rapporto di **diffusione/convenienza riconosciuto ad altri istituti** derivanti dalla contrattazione di secondo livello, in particolare i premi di produttività ed il «profit sharing».

La diffusione/convenienza non sarà dovuta solo agli aspetti economico-fiscali ma anche all'accettazione di un **bilanciamento tra vantaggi monetari immediati** (risparmi sui costi dei salari) **ed una più complessiva ed «integrata» soddisfazione dei dipendenti** attraverso l'erogazione di condizioni di lavoro più sostenibili e (generalmente) più diversificate.

Ad oggi previdenza complementare ed assistenza integrativa assorbono gran parte delle risorse dedicate al welfare aziendale. Molti altri benefits hanno costi minori mentre esistono – e si stanno fortemente sviluppando – **strumenti che non comportano erogazioni monetarie o costi diretti** in quanto si esprimono essenzialmente come modifiche organizzative dei luoghi e dei tempi di lavoro, perseguendo una migliore conciliazione tra professione e vita privata delle persone.

In generale non è molto apprezzato, anche a livello sindacale, il sistema di finanziamento misto del welfare aziendale (di stampo anglosassone) in quanto andrebbe a penalizzare (per la maggioranza dei lavoratori) retribuzioni già mediamente basse a seguito del pesante sistema di tassazione fiscale applicato.

Welfare in Carel - Premessa

Alcune considerazioni....

- Esiste una molteplicità di modi per avviare un processo di welfare in Azienda ma questi devono applicarsi in coerenza con la storia ed la cultura aziendale esistente.
- E' un «percorso» con impatti non solo economici/organizzativi :
 - Determina la «cultura» aziendale percepita dai lavoratori.
 - Supporta l'«employer branding» aumentando l'attrattività dell'azienda.
 - Definisce stili di relazioni «interne» improntate ad un diverso equilibrio tra Azienda e lavoratori.
- Il processo di welfare è altamente «flessibile» in quanto consente di adottare strumenti e politiche in linea con i veri bisogni delle persone.



Welfare in Carel

Storia

- ❑ Primi tentativi di introdurre una politica «strutturata» di welfare nel 2007 (in occasione del rinnovo dell'integrativo aziendale).
- ❑ Forte resistenza interna nell'adozione di strumenti di natura non strettamente monetaria (soprattutto quando impattano sul sistema organizzativo aziendale).
- ❑ Clima sindacale (soprattutto a livello nazionale) non particolarmente favorevole nel siglare accordi «innovativi» in tema di welfare e politiche sociali.



Welfare in Carel - Oggi

In occasione dell'ultimo rinnovo dell'integrativo aziendale (14 marzo 2016), l'adozione di politiche di sostegno individuale e familiare si è strutturata su tre livelli principali e cinque aree di intervento.

I livelli sono:

- ❖ Supporto gestionale individuale.
- ❖ Sostegno economico individuale.
- ❖ Sostegno economico familiare.



Le cinque aree di intervento sono:

- Conciliazione famiglia-lavoro.
- Salute
- Sociale
- Educazione e formazione
- Altro.

Welfare Carel – Gli interventi

| <i>AREA</i> | <i>BENEFIT</i> | <i>INIZIATIVA</i> | <i>IMPATTO ECONOMICO</i> |
|--|--------------------------------|-------------------|--------------------------|
| Conciliazione Famiglia - Lavoro (Work-life balance) | Flessibilità orari | Accordo | Nulla |
| | Settimana corta | Accordo | Nulla |
| | Part-time | Accordo | Nulla |
| Salute | Assicurazione Vita | Unilaterale | Alto |
| | Assenteismo PdR | Accordo | Basso |
| | Cassa sanitaria (RSM per cat.) | Accordo | Alto |
| | Vaccinazioni | Unilaterale | Basso |
| Sociale | Congedo parentale | Accordo | Basso |
| | Seconda anticip.TFR | Accordo | Medio |
| | Integrazione agg. mat.fac. | Accordo | Basso |
| | Contr. Iscriz. Asilo nido | Accordo | Basso |
| | Fondo di mutua solidarietà | Accordo | Basso |
| Educazione e Formazione | Borse di studio | Accordo | Basso |
| | Formazione post-maternità | Unilaterale | Nulla |
| Altro | Erogazione premialità in FB | Unilaterale | Nulla |
| | Cesta alimentare | Unilaterale | Basso |

Conclusioni – 1/2

Nel progettare ed applicare in Azienda di un sistema di welfare strutturato e «non estemporaneo», bisogna porre la necessaria attenzione ai seguenti aspetti:

- **Bilanciamento tra prospettive di breve e quelle di medio lungo termine** nella definizione dei rapporti di lavoro e nel «contratto psicologico» che si instaura tra dipendenti ed imprese.
- **Misurazione dei risultati** nell'applicazione dei singoli strumenti per valutarne effetti ed apprezzamento sulla popolazione aziendale.
- **Sviluppo di un cambiamento culturale** sia nelle Aziende (non limitato al solo periodo di incentivazione fiscale) che nei lavoratori.



High
Efficiency
Solutions.

A simple line-art icon depicting three stylized buildings of varying heights and shapes, positioned below the text.

CAREL
