



WELFARE AZIENDALE



Pietro Betto
p.betto@odmconsulting.com

Roma, 22 Gennaio 2015

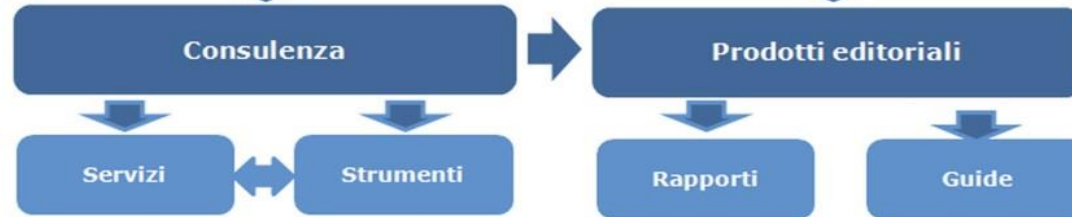
a GI GROUP company
OD & M
CONSULTING
Your People, Our Work

www.odmconsulting.com

La matrice OD&M



OD&M Consulting



- REWARD & PERFORMANCE**
- PEOPLE DEVELOPMENT**
- TRUST & ENGAGEMENT**
- ORGANIZATION DESIGN**
- HR FUNCTION DEVELOPMENT**
- RESEARCH & INNOVATION**

compensation[kit]
I&PM
Incentive & Performance Management
ASSESSMENT CENTER
FOCUSING ON PEOPLE
GPS tool
Global Professional System
SURVEY LAB
SRM
SOCIETY FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT
elti
employee labour trust index

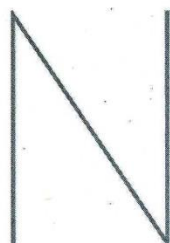
IL NUOVO MANUALE ORGANIZZATIVO

GUIDA OPERATIVA HR AUDIT

La ricerca «Executive compensation 2013» di Od&M

La finanza è in testa, l'industria sotto la media Gli stipendi dei manager nelle aziende quotate

Ecco quanto valgono nella retribuzione dei dirigenti fisso, variabile e bonus



Non sono tutti come Philippe Varin, numero uno del gruppo Psa (Peugeot-Citroën) che, dopo quattro anni alla testa di Psa con uno stipendio annuale di 1,3 milioni, avrebbe incassato una buonuscita di 21 milioni di euro, mentre il suo gruppo chiude stabilimenti, opera tagli da 125 milioni e mette il personale in cassa integrazione. Varin, dopo la sollevazione generale appena circolata la notizia, ha rinunciato alla sua dorata buonuscita, raccogliendo unanime plauso.

Al di qua delle Alpi gli stipendi dei top manager non sembra-

no raggiungere quei livelli da vertigine. Lo rivela la società specializzata Od&M consulting, che ha minuziosamente setacciato le retribuzioni dei vertici delle aziende quotate, un campione di 2.500 manager in 140 società sulle 249 quotate nei diversi listini (56%). Dall'indagine emerge un quadro nazionale meno stratosferico. Un amministratore delegato ha una remunerazione totale lorda di un milione di euro l'anno (998.465 euro); un direttore generale di 735.453 euro; un presidente di Cda 549.606; un dirigente con alta responsabilità 402.279, mentre un amministratore non esecutivo riceve più di 60mila euro.

Si tratta di medie aritmetiche, che variano tra società e settori. A guadagnare di più sono gli amministratori delegati ai vertici di società quotata della finanza (1.354.606 euro), mentre industria e servizi sono sotto la media. I compensi arrivano sopra i due milioni

annui (2.415.938 euro) per aziende quotate all'indice Ftse Mib (+147% rispetto alla media) e per aziende con oltre 500 milioni di capitalizzazione (2.012.550 euro, +106%), mentre per aziende sopra i 500 milioni di fatturato arrivano a sfiorarli (1.947.331 euro). Si tratta di remunerazioni totali medie, comprensive di componenti fisse e variabili. Anche i differenziali non raggiungono livelli stratosferici, ma restano elevati. Nel 2012 la differenza tra un neolaureato e un amministratore delegato, rappresentativi del vertice e della base della piramide, è pari a 40:1. Significa che servono 40 retribuzioni annue di un neolaureato per ottenere quella di un amministratore delegato, un gap in crescita (37:1 nel 2011). In finanza è di 54:1.

Con l'emanazione da parte della Consob del regolamento attuativo del Dlgs. 259 del 30 dicembre 2010, a partire dal 2012 le società quotate, alme-

no 21 giorni prima dell'assemblea annuale, devono mettere a disposizione del pubblico una relazione sulla remunerazione dei vertici. «La normativa è chiara, trasparente e positiva - spiega Gabriella Giovannazzi, che ha realizzato la ricerca - Nelle tabelle sono escluse le componenti equity. Emerge lo scarto tra politiche retributive e strategie. Sono quasi scomparsi i bonus individuali e si sono ridotti i golden parachute, i paracadute d'oro come indennità di fine rapporto, al di là dei risultati».

L'opinione pubblica si scandalizza per gli elevati stipendi dei manager e richiede l'imposizione di tetti per legge, in Italia come in Svizzera. «Personalmente non sono d'accordo con i tetti - conclude Simonetta Cavašin, responsabile di Od&M consulting - Legherei semmai le remunerazioni agli effettivi risultati ottenuti dai top manager, compresi quelli della pubblica amministrazione». [W. P.]

Le buste paga dei dirigenti

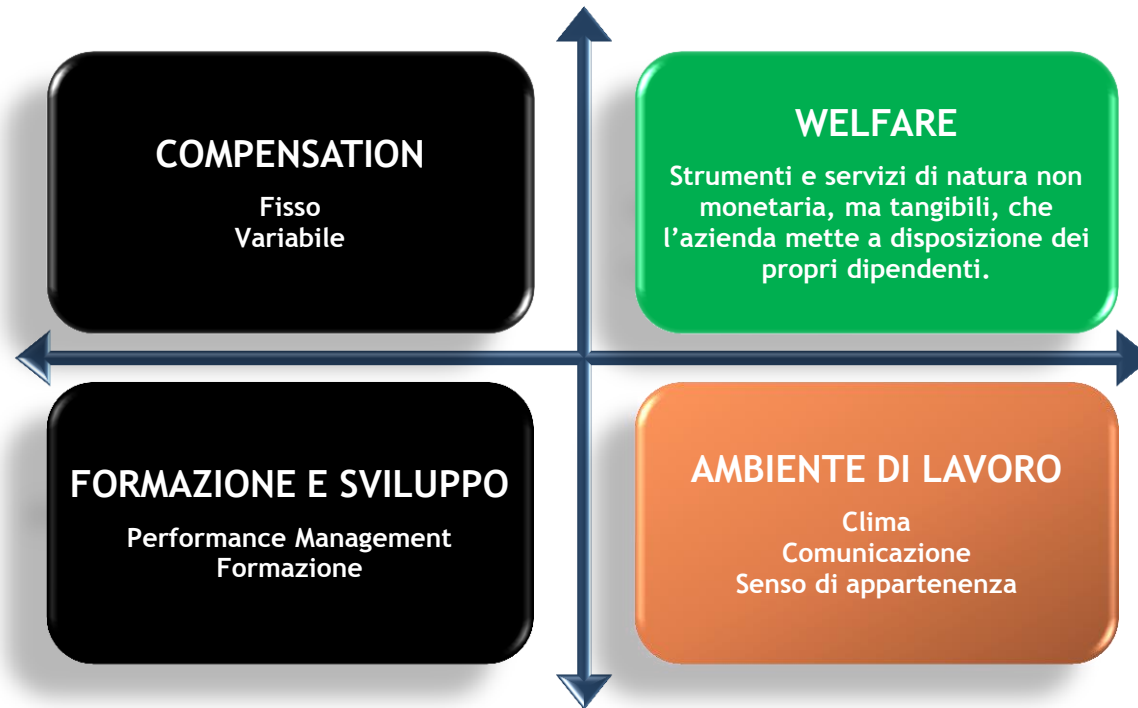
La remunerazione dei vertici aziendali nelle società italiane quotate in Borsa, edizione 2013, dati 2012

Posizione	Remunerazione tot. annua dato medio (val. ass. in euro)	Confronto con anno precedente % di scostamento		
		Rem. Tot. Annuale	Componenti fisse	Componenti variabili
Amm. Delegato	998.465	8,5	5,5	14,2
Dir. Generale	735.453	-17,1	1,3	-45,6
Presidente CdA	549.606	10,5	7,6	35,4
Dirigenti con Resp. strategiche	402.279	-14,3	-1,4	-35,6
Amministratore non esecutivo	61.227	-0,6	-0,4	-53,3

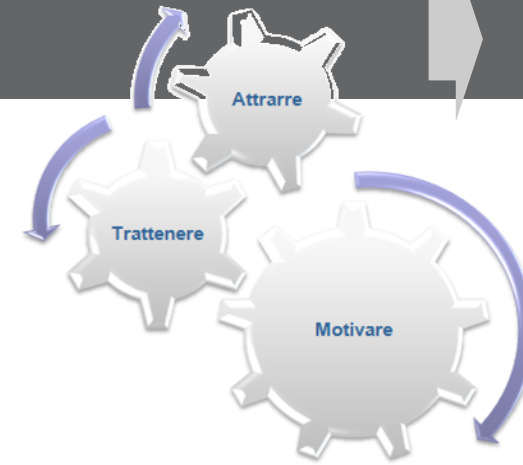
FONTE: Rapporto Executive Compensation 2013, Od&M consulting

Fonte: La Stampa

L'approccio al Total Reward



Attraverso l'approccio del Total Reward l'impresa punta a migliorare la performance e i risultati aziendali combinando fra loro una molteplicità di processi e strumenti (monetari e non monetari) che sono percepiti dalle persone come "elementi di valore" nella relazione di lavoro. Ciò va così a influire positivamente sulla loro motivazione e soddisfazione, aumentando di fatto il contributo individuale al successo aziendale.



Welfare Aziendale

Nuova frontiera dell'offerta di servizi a sostegno del reddito dei dipendenti che:

- se caratterizzata da un'offerta di servizi legata ai bisogni dei dipendenti, ne aumenta indirettamente il potere d'acquisto
- pone attenzione alla qualità del rapporto tra vita lavorativa e vita privata
- può prevedere una serie di agevolazioni fiscali/contributive

Rapporto Welfare 2014

- Il rapporto Welfare 2014 combina teoria e prassi sul tema del Welfare Aziendale. I dati di benchmark sono stati elaborati partendo dall'analisi di 2 web survey sul tema, una B2B che ha coinvolto 100 imprese, l'altra B2C che ha visto la partecipazione di oltre 600 lavoratori appartenenti a diverse tipologie di aziende
- Questo studio ha permesso di rilevare cosa pensano le aziende che stanno valutando l'implementazione di un piano di welfare aziendale e quelle che hanno già sperimentato il suo utilizzo, identificandone le diverse modalità di approccio e di gestione
- La scelta di effettuare l'analisi sui 2 differenti panel, aziende e lavoratori, ha permesso di evidenziare parallelismi e disallineamenti sulla percezione che aziende e dipendenti hanno sul tema e, sulla base dei risultati emersi, sono state identificate delle best practice



Rapporto Welfare - Struttura dell'analisi

- Metodologia e Panel
- La diffusione
- Finalità
- Principali risultati rilette alla luce delle differenti fasi del processo di realizzazione di un piano di welfare in azienda:

- ANALISI
- PROGETTAZIONE
- IMPLEMENTAZIONE
- COMUNICAZIONE
- MONITORAGGIO



- Best Practice

Diffusione

PIANO WELFARE PRESENTE IN AZIENDA?	% DIFFUSIONE NELLE AZIENDE	PICCOLA AZIENDA	MEDIA AZIENDA	GRANDE AZIENDA
Sì	62%	53%	59%	79%
No, ma si sta valutando una possibile implementazione nel breve periodo (orizzonte di 2 anni)	26%	27%	38%	22%
No, e non vi è intenzione di implementare un piano	12%	20%	3%	0,0%

NOTA La percentuale di aziende che hanno il piano Welfare cresce al crescere della dimensione

MOTIVAZIONI PER NON IMPLEMENTARE IL PIANO	% DIFFUSIONE NELLE AZIENDE	PICCOLA AZIENDA	MEDIA AZIENDA	GRANDE AZIENDA
Nessun interesse ad implementare altre leve di gestione	50%	33%	100%	--
Costi del piano elevati	25%	33%	0%	--
Complessità di gestione del progetto	50%	66%	0%	--

Dipendenti	Aziende
<p>Raggiungere un miglior benessere che interessa diverse sfere:</p> <ul style="list-style-type: none">• BENESSERE INDIVIDUALE• BENESSERE FAMILIARE• OTTIMIZZAZIONE DELLA GESTIONE DEL TEMPO E MIGLIOR RAPPORTO TRA VITA LAVORATIVA E VITA PRIVATA• SUPPORTO ALL'ATTUALE POTERE D'ACQUISTO	<ul style="list-style-type: none">• Aumentare il livello di STIMA/ATTACCAMENTO ALL'AZIENDA, e in generale il LIVELLO DI FIDELIZZAZIONE• migliorare il CLIMA AZIENDALE• migliorare l' EFFICIENZA e quindi la PRODUTTIVITÀ• Aumentare la MOTIVAZIONE delle RISORSE che vedono soddisfatti i propri bisogni• Abbassare il livello di ASSENTEISMO• TRATTENERE le RISORSE in azienda• MANTENERE IL KNOW-HOW DEL CAPITALE UMANO in azienda (< turn over)• ATTRARRE risorse chiave: pacchetto reward che incontra esigenze del dipendente.• CONTENERE I COSTI attraverso il risparmio previsto da agevolazioni fiscali normate dal TUIR• Aumentare la BRAND REPUTATION: Organizzazione attenta ai bisogni dei propri dipendenti anche dal punto di vista sociale

Gli step di processo



Analisi

AUDIT

L'analisi di fattibilità del piano comprende lo studio dell'intero pacchetto retributivo dell'azienda con una focalizzazione sull'attuale utilizzo dei benefit al fine di verificare: criteri di assegnazione, modalità di erogazione ed effettivo utilizzo da parte dei dipendenti

ANALISI SOCIO-DEMOGRAFICA

L'analisi del contesto sociodemografico volta ad identificare le caratteristiche distintive della popolazione aziendale (età anagrafica, genere, stato civile, con o senza figli, ecc.) con l'obiettivo di individuare le prime macro aree di bisogno dei dipendenti che potranno essere esplorate nel dettaglio in fase di progettazione, attraverso una survey da erogare ai dipendenti

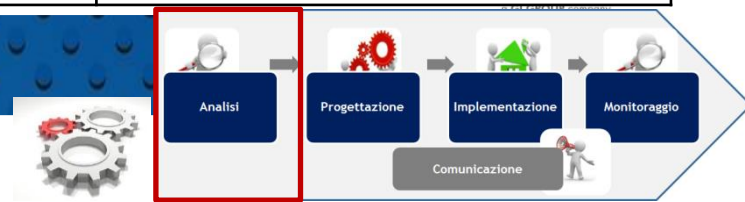
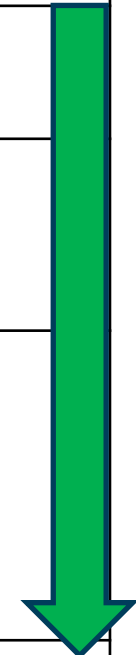
ANALISI FISCALE

Studio degli impatti legati all'applicazione in azienda della normativa che prevede l'opportunità di beneficiare di agevolazioni fiscali attraverso l'offerta di alcuni specifici servizi di carattere sociale.





ANALISI DI FATTIBILITÀ	% DIFFUSIONE NELLE AZIENDE
Realizzazione analisi di fattibilità?	No indicata 48,4%
	SI 51,6%
<ul style="list-style-type: none"> Analisi AS IS dell'attuale pacchetto di compensation con focus su pacchetto benefit (quali servizi erogati e in quali modalità) 	62,5%
<ul style="list-style-type: none"> Analisi sociodemografica della popolazione aziendale al fine di identificarne le principali caratteristiche e verificare ipotesi di gruppi omogenei cui destinare i diversi servizi di welfare 	59,4%
<ul style="list-style-type: none"> Analisi fiscale 	46,9%





CONOSCENZA



AGEVOLAZIONI PREVISTE DAL T.U.I.R.



UTILIZZO

Fra le aziende che affermano di essere a conoscenza degli articoli del T.U.I.R., oltre l'85%, dichiara di avere usufruito di agevolazioni fiscali o afferma di avere intenzione di usufruirne

AZIENDE CON PIANO WELFARE IMPLEMENTATO	% DIFFUSIONE DELLE AZIENDE CHE CONOSCONO LA NORMA	PICCOLA AZIENDA	MEDIA AZIENDA	GRANDE AZIENDA
Sì	75,8%	37,5%	75,0%	85,3%
No	24,2%	62,5%	25,0%	14,7%

AZIENDE CHE IMPLEMENTERANNO IL PIANO	% DIFFUSIONE DELLE AZIENDE CHE CONOSCONO LA NORMA	PICCOLA AZIENDA	MEDIA AZIENDA	GRANDE AZIENDA
Sì	80,8%	50,0%	84,6%	88,9%
No	19,2%	50,0%	15,4%	11,1%

UTILIZZO DELLE AGEVOLAZIONI PREVISTE DAL T.U.I.R.	% DIFFUSIONE NELLE AZIENDE	PICCOLA AZIENDA	MEDIA AZIENDA	GRANDE AZIENDA
Sì	85,3%	80,0%	84,6%	86,5%
No	14,7%	20,0%	15,4%	13,5%

© GI GROUP company



Gli step di processo



Nella fase di progettazione di un piano di Welfare, sulla base dei risultati emersi dall'analisi di fattibilità e del budget a disposizione:

- vengono validati i gruppi di popolazione omogenea ai quali rivolgere il piano
- si coinvolgono i dipendenti per identificare i servizi che più rispondono ai loro bisogni
- si definiscono tempistiche e strumenti da adottare.





I principali criteri che hanno orientato la scelta dei servizi da erogare ai dipendenti sono:

TIPOLOGIA / SCELTA DEI SERVIZI	% DIFFUSIONE NELLE AZIENDE	PICCOLA AZIENDA	MEDIA AZIENDA	GRANDE AZIENDA
Possibilità di defiscalizzazione dei servizi	51,6%	25,0%	55,0%	55,9%
Analisi dei bisogni basata su analisi sociodemografica	54,8%	25,0%	50,0%	64,7%
Survey interna/focus group volta a rilevare gli effettivi bisogni dei dipendenti	48,4%	62,5%	40,0%	50,0%
Richieste dei sindacati	22,6%	12,5%	30,0%	20,6%
Altro	8,1%	12,5%	5,0%	8,8%



Progettazione

Esempio di Survey interna:

Benefit maggiormente desiderati. Analisi per cluster:

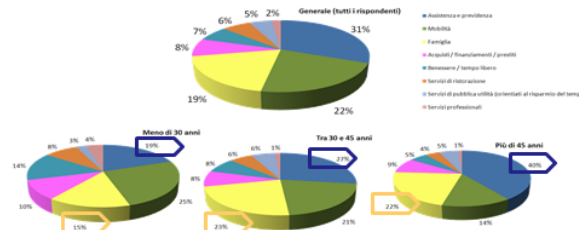
- Genere
- Età anagrafica
- Qualifica
-

Identificare i criteri di segmentazione più significativi per l'azienda

Esempio

RISULTATI ETA' ANAGRAFICA:

- Interesse per **Servizi di assistenza e previdenza e servizi alla famiglia** cresce al crescere dell'età anagrafica
- Interesse per servizi di **Benessere e tempo libero** decresce al crescere dell'età dei dipendenti
- È una costante per tutte le fasce d'età, l'interesse per i **servizi di mobilità**



Verso un'ottimizzazione dell'offerta aziendale

Rendere flessibile il pacchetto

Investire dove si attende un ritorno in termini di soddisfazione delle persone

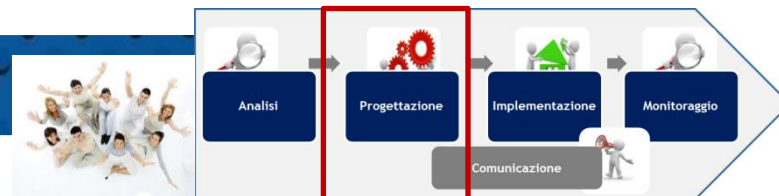
	Meno di 30 anni	Tra 30 e 45 anni	Più di 45 anni
Assistenza e previdenza	Copertura spese mediche (dentistiche, oculistiche, ecc.)	Copertura spese mediche (dentistiche, oculistiche, ecc.)	Copertura spese mediche (dentistiche, oculistiche, ecc.)
		Previdenza integrativa	Previdenza integrativa Check up medico
Famiglia	Asilo nido convenzionato o interno	Coperture mediche per tutta la famiglia	Coperture mediche per tutta la famiglia
		Asilo nido convenzionato o interno	Borse di studio per figli /rimborso scuola/acquisto libri

Tipologie di servizi – diffusione tra i lavoratori

I lavoratori affermano che i servizi riconosciuti sono quelli relativi alla ristorazione, all'assistenza sanitaria e alla gestione del tempo

La tabella che segue mostra quali sono le tipologie di servizi più diffuse tra i lavoratori e quanto vengono/verrebbero utilizzati dai dipendenti

SERVIZI WELFARE DIFFUSIONE TRA LE PERSONE	% DIFFUSIONE	% UTILIZZO DOVE OFFERTO	% QUANTO VERREBBE UTILIZZATO DOVE NON OFFERTO
Servizi di ristorazione	92,3%	98,5%	67,1%
Area assistenza sanitaria e previdenza	84,2%	97,3%	57,3%
Gestione del tempo	50,2%	85,6%	71,3%
Mobilità	49,3%	86,2%	63,9%
Area consulenza	45,7%	82,2%	77,0%
Area scuola e istruzione	37,6%	50,6%	58,8%
Acquisti/finanziamenti/mutui	33,5%	77,0%	75,5%
Area educazione	30,3%	88,1%	77,5%
Area ricreativa	30,3%	80,6%	82,2%
Area maternità	15,4%	67,6%	55,0%
Area assistenziale	14,5%	62,5%	46,9%
Servizi di pubblica utilità	13,6%	76,7%	76,7%

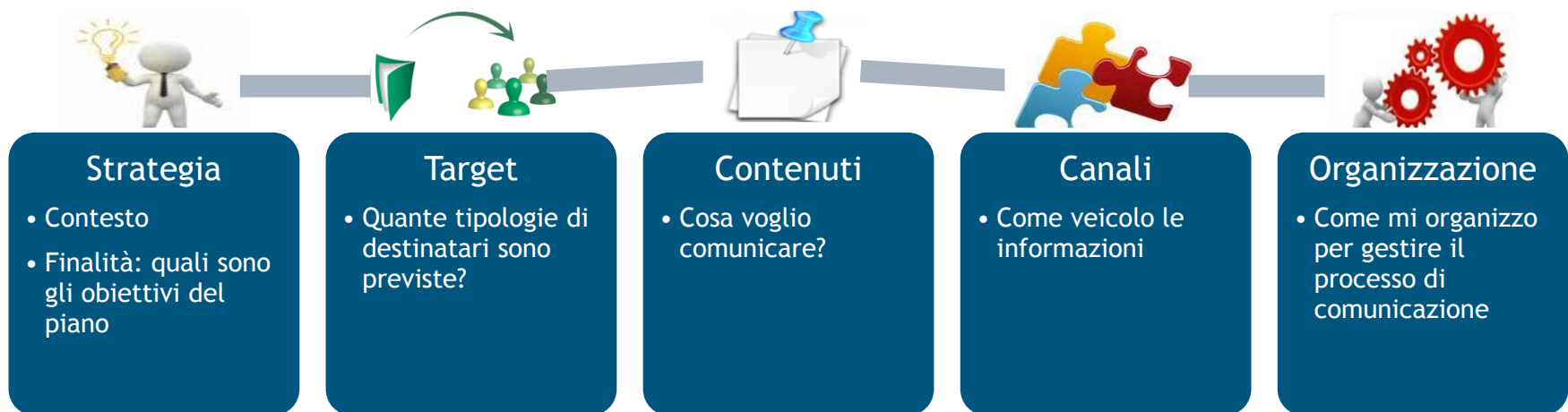


Gli step di processo



Implementazione e comunicazione

- L'implementazione del piano si attua sulla base delle scelte effettuate in fase di analisi e progettazione, attraverso la ridefinizione della policy di gestione dei benefit in azienda e la definizione degli strumenti a supporto della gestione del piano.
- Parallela alla fase di attivazione degli strumenti a supporto della gestione del piano è prevista anche una fase dedicata alla comunicazione dello stesso.





Implementazione e comunicazione

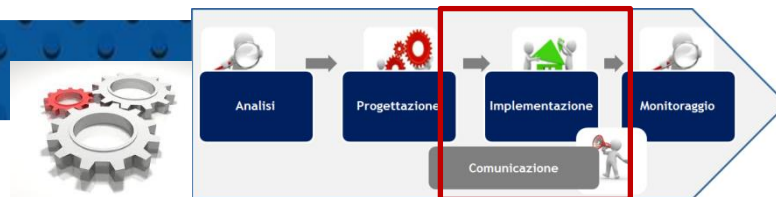
Attori interni

Le aree aziendali che sono maggiormente coinvolte nel processo di implementazione dei piani di Welfare sono elencate nella tabella seguente.

Tra i primi attori coinvolti rientrano la funzione HR (coinvolta in 9 aziende su 10) e la Direzione Generale (coinvolta in 3 aziende su 4).

Nelle piccole aziende, dove non sempre è prevista una funzione HR, è più diffuso l'intervento della Direzione Generale e dell'area Amministrazione, Finanza e Controllo. Le altre aree funzionali non sono coinvolte in modo diffuso e quando lo sono, tipicamente avviene in aziende di grandi dimensioni.

AREE AZIENDALI COINVOLTE	% GENERALE	PICCOLA	MEDIA	GRANDE
HR/Personale	90,3%	62,5%	95,0%	94,1%
Direzione Generale	77,4%	87,5%	75,0%	76,5%
Area Amministrazione Finanza e Controllo	41,9%	50,0%	45,0%	38,2%
Marketing e Comunicazione	16,1%	12,5%	15,0%	17,6%
Corporate Sociale Responsibility	11,3%	0,0%	5,0%	17,6%
Area Legale	6,5%	0,0%	0,0%	11,8%



Implementazione e comunicazione

Attori esterni

Dall'analisi emerge che le aziende, nel 43% dei casi, hanno implementato il piano con il supporto di uno o più professionisti esterni.

INTERVENTO PROFESSIONISTI ESTERNI	% GENERALE	PICCOLA	MEDIA	GRANDE
Sì	43,5%	25,0%	50,0%	44,1%
No	56,5%	75,0%	50,0%	55,9%

VALUTAZIONE DELL'INTERVENTO	% GENERALE
Non era necessario il loro supporto	0,0%
Il loro supporto ci ha aiutato, ma avremmo potuto lavorare in autonomia	3,7%
Il loro supporto è stato utile per velocizzare i tempi e definire i metodi	74,1%
Il loro supporto è stato fondamentale	22,2%

Le aziende hanno valorizzato il supporto dei professionisti esterni in termini di:

- Chiarezza delle fasi e dei tempi legati al processo di realizzazione di un piano di Welfare
- Conoscenza della normativa e supporto nella sua interpretazione
- Conoscenza di metodologie di progettazione, applicazione e comunicazione del piano, anche attraverso consigli basati sulle best practice di mercato.

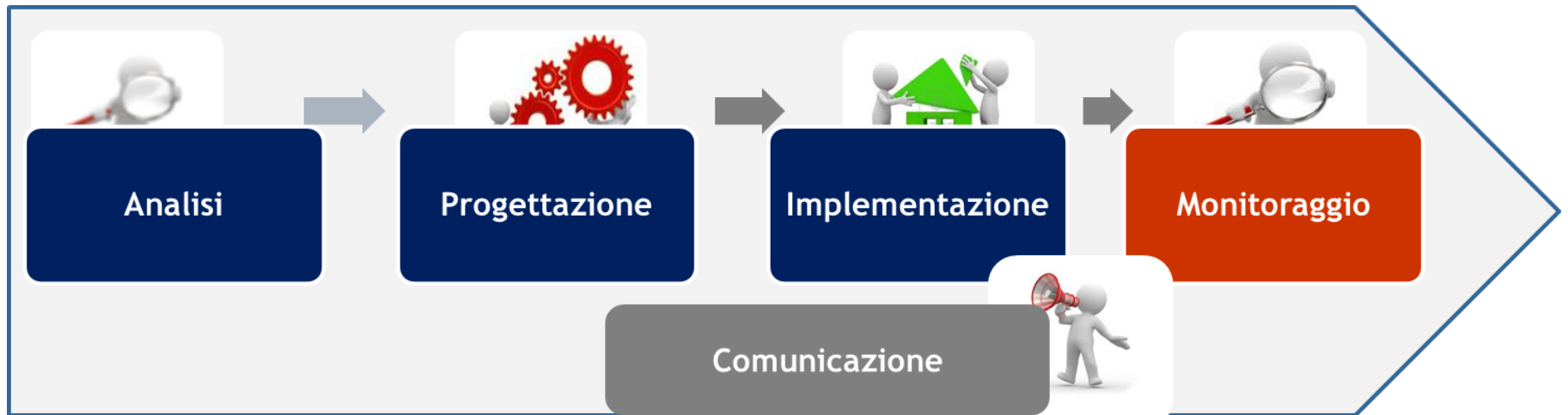
Altre motivazioni per cui il supporto dei fornitori è risultato di successo:

- Rapidità nella messa in atto delle fasi del processo
- Introduzione di piattaforme per la gestione del piano
- Cessione in outsourcing delle attività amministrative

La valutazione che le imprese danno sul lavoro svolto dai consulenti è molto positivo. Il 22% ritiene che il loro supporto sia stato fondamentale, il 74% di chi ne ha fatto uso ritiene che il loro supporto sia stato utile per velocizzare i tempi e i metodi



Gli step di processo



Monitoraggio

La fase di monitoraggio prevede la rilevazione dell'efficacia del piano e quindi del livello di soddisfazione nei confronti dello stesso

Il livello di soddisfazione può essere rilevato:

- a livello aziendale, attraverso la verifica del livello di corrispondenza tra le motivazioni che hanno spinto l'azienda a implementare il piano e gli obiettivi raggiunti
- a livello dei singoli dipendenti attraverso la verifica dei tassi di utilizzo dei servizi al fine di modificare/ migliorare quelli esistenti e /o identificarne nuovi o attraverso la rilevazione del livello di soddisfazione nei confronti degli stessi

La fase di monitoraggio è anche il momento in cui effettuare la sintesi di tutte le eventuali difficoltà incontrate durante la realizzazione del piano al fine di adottare strategie più efficaci per il piano successivo





Principali evidenze :

- Quando i servizi sono previsti dal piano di welfare della propria azienda non solo si tende ad utilizzarli ma sono percepiti come maggiormente rispondenti ai loro bisogni prioritari, come se l' utilizzo degli stessi ne facesse percepire il valore aggiunto
- Esistono tipologie di servizi che identificano bisogni trasversali alla popolazione aziendale e servizi che invece intercettano esigenze specifiche di alcuni dipendenti (a seconda del genere, età ,inquadramento, ecc.)
- Non vi è una relazione diretta tra utilizzo di un servizio e valutazione di tale servizio come bisogno prioritario



Monitoraggio: utilizzo e soddisfazione di bisogni prioritari

* Livello di utilizzo

* Livello di utilizzo	ALTO >59%	<ul style="list-style-type: none"> • AREA CONSULENZA • AREA RICREATIVA • SERVIZI PUBBLICA UTILITÀ • AREA EDUCAZIONE 	<ul style="list-style-type: none"> • ACQUISTI / FINANZIAMENTI / MUTUI (<u>livello di soddisfazione più elevato tra Quadri e tra lavoratori con età inferiore ai 35 anni</u>) • AREA ASSISTENZIALE • AREA EDUCAZIONE (<u>più elevato per Impiegati e per lavoratori con età inferiore ai 35 anni</u>) 	<ul style="list-style-type: none"> • AREA ASSISTENZA SANITARIA E PREVIDENZA (<u>soddisfazione particolarmente alta per Dirigenti e per hi ha età superiore ai 50 anni</u>) • GESTIONE DEL TEMPO (<u>soddisfazione particolarmente alta per Impiegati e per lavoratori con età inferiore ai 35 anni</u>) • MOBILITA' • SERVIZI DI RISTORAZIONE • AREA MATERNITÀ (<u>donne con figli</u>) • AREA SCUOLA E ISTRUZIONE (<u>soddisfazione più elevata per chi ha figli</u>)
	MEDIO 50%-60%	<ul style="list-style-type: none"> • AREA MATERNITÀ 	<ul style="list-style-type: none"> • AREA SCUOLA E ISTRUZIONE 	
	BASSO <50%			
	BASSO < 6	MEDIO 6-6,4	ALTO > 6,4	

* Livello di risposta a bisogni prioritari

*Per ulteriori informazioni
mail to: p.betto@odmconsulting.com
mobile: 335.1917595*



OD&M Consulting

Piazza IV Novembre, 5

20124 Milano, Italia

Tel. +39 02.44411090

Fax +39 02.44411080

Email: odm@odmconsulting.com

www.odmconsulting.com

