

Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti

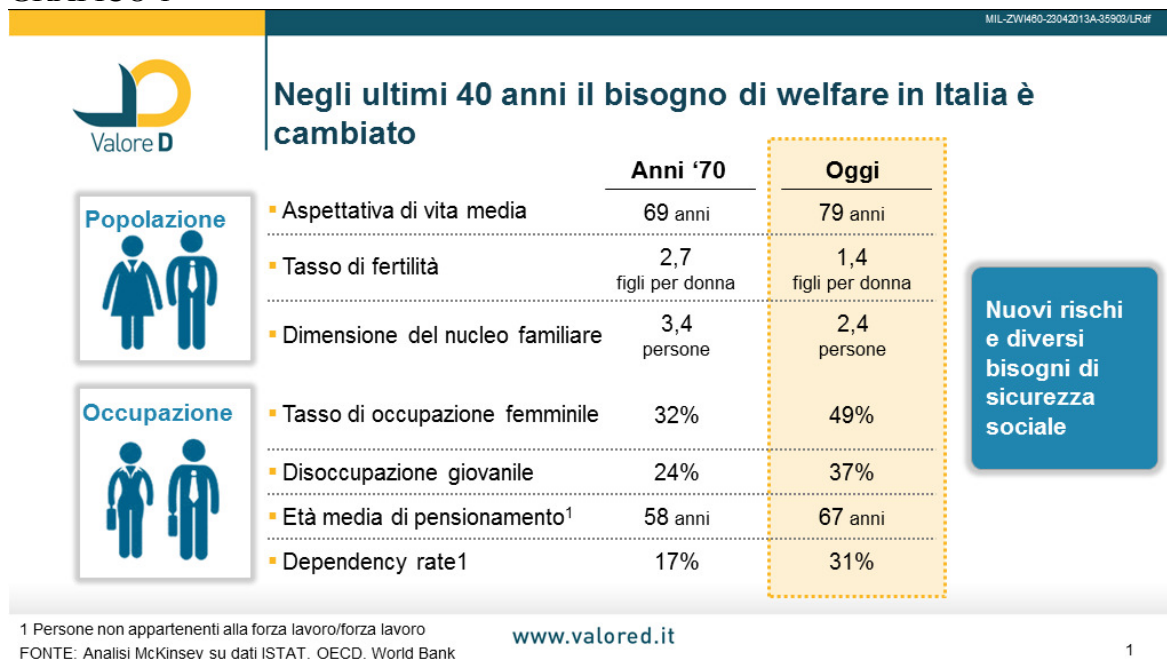
Francesca Rizzi, Roberta Marracino, Laura Toia - McKinsey & Company

In un contesto in cui i vincoli di finanza pubblica rappresentano una limitazione a gran parte degli investimenti necessari per la modernizzazione del sistema di welfare, lo sviluppo di soluzioni di welfare sussidiario può essere di grande vantaggio economico per le imprese e di notevole beneficio per i dipendenti che ne usufruiscono. Per la prima volta **McKinsey & Company**, attraverso una ricerca ad-hoc che è stata presentata a Roma lo scorso 23 aprile al Forum di Valore D, riesce a dare evidenza della domanda di servizi di welfare aziendale e a quantificarne il beneficio economico per gli attori coinvolti.

LA NECESSITA' DI UN NUOVO WELFARE

Negli ultimi 40 anni il bisogno di welfare in Italia è cambiato in maniera radicale, a seguito di tendenze irreversibili: l'aumento della vita media e il progressivo invecchiamento della popolazione, la riduzione della dimensione del nucleo familiare, il crescente numero di donne al lavoro, ma anche di nonni al lavoro, visto l'innalzamento dell'età pensionabile. Sono tendenze che hanno decretato la scomparsa del modello di famiglia ampia e allargata, che funge da sostegno naturale per discendenti e ascendenti (Grafico 1).

GRAFICO 1



La spesa pubblica a sostegno del welfare rimane, al contempo, fortemente concentrata su pensioni e sanità, mentre solo il 25% è destinato ai servizi di supporto a famiglie, invalidi e poveri (pari a 1.800 Euro pro-capite, rispetto ai 3.100 della Francia, 2.500 della Germania, 2.200 del Regno Unito), lasciando di conseguenza scoperti i bisogni di sicurezza sociale di gran parte della popolazione.

La mancanza di una risposta adeguata ai nuovi bisogni di protezione sociale della popolazione non è un problema che riguarda solo i cittadini e lo Stato, ma tocca anche le imprese. Negli ultimi anni, infatti, il welfare è tornato a essere un tema di attualità anche per le aziende. Ciò che cambia rispetto al passato è l'approccio, non più legato a schemi di paternalismo e filantropia. Oggi l'attenzione al welfare aziendale è fondata nella necessità di trovare **nuovi equilibri tra la gestione economica e organizzativa dell'impresa** in uno scenario di mercato sfidante, nel rispetto di una mutata realtà sociale e delle diverse necessità dei collaboratori.

Un nuovo equilibrio che coniughi profitto, rispetto e leadership.

La ricerca di McKinsey & Company dimostra che è **possibile per le imprese dare un contributo alla domanda di welfare, rendendo l'intervento vantaggioso anche sotto il profilo economico**. Le aziende, infatti, hanno compreso che il welfare sussidiario è fonte di numerose opportunità: aumenta la produttività, permette di ripensare i modelli organizzativi, supporta la diversity, contiene i costi e consente di rivedere le politiche retributive in un'ottica di diverso contesto di mercato. La pre-condizione è che si conoscano approfonditamente i bisogni di welfare della popolazione aziendale.

LA DOMANDA DI WELFARE AZIENDALE E I BISOGNI DELLA POPOLAZIONE AZIENDALE

Contrariamente a quanto si pensa, infatti, **la domanda di servizi di welfare riguarda tutta la popolazione aziendale**, indipendentemente dalle caratteristiche socio-demografiche ed economiche, dall'età o dal genere (Grafico 2).

GRAFICO 2



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

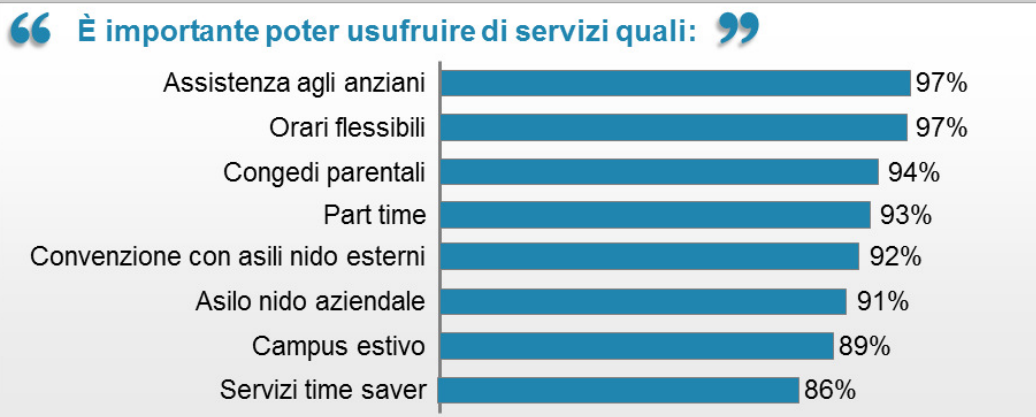
12

L'analisi condotta sfata anche un altro mito. **Prima della cura dei figli la popolazione aziendale ritiene più urgente il soddisfacimento di altri bisogni**, come ad esempio la cura degli anziani, o la presenza di orari flessibili, e la possibilità di usufruire di congedi parentali retribuiti anche da parte degli uomini (Grafico 3).

GRAFICO 3



Emergono necessità ancora più pressanti della cura dei figli



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

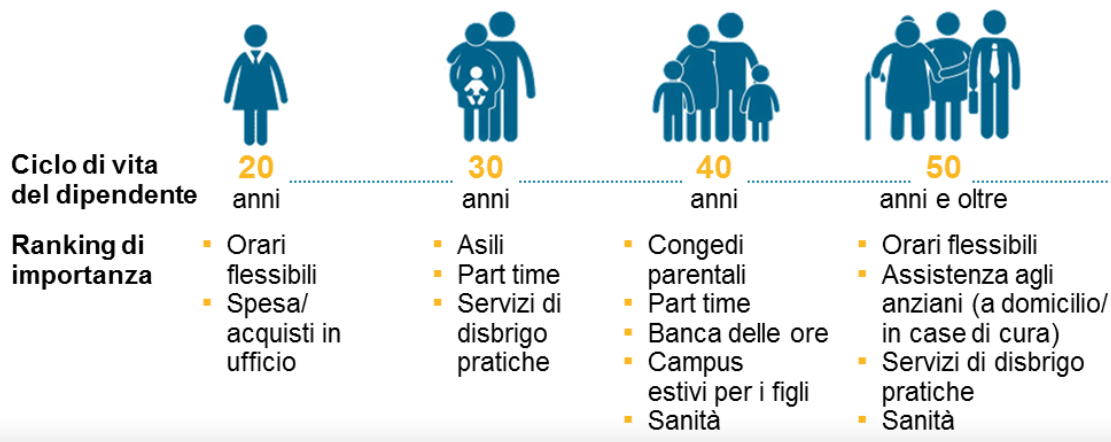
13

Inoltre, **la tipologia di servizi richiesti cambia notevolmente a seconda delle fasi ciclo di vita del lavoratore**: orari flessibili e servizi “salva-tempo” a vent’anni, asili aziendali (o in convenzione) e part-time a trenta, congedi parentali e part-time a quaranta, orari flessibili e assistenza anziani a sessanta (Grafico 4).

GRAFICO 4



Il bisogno di welfare cambia lungo il ciclo di vita



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

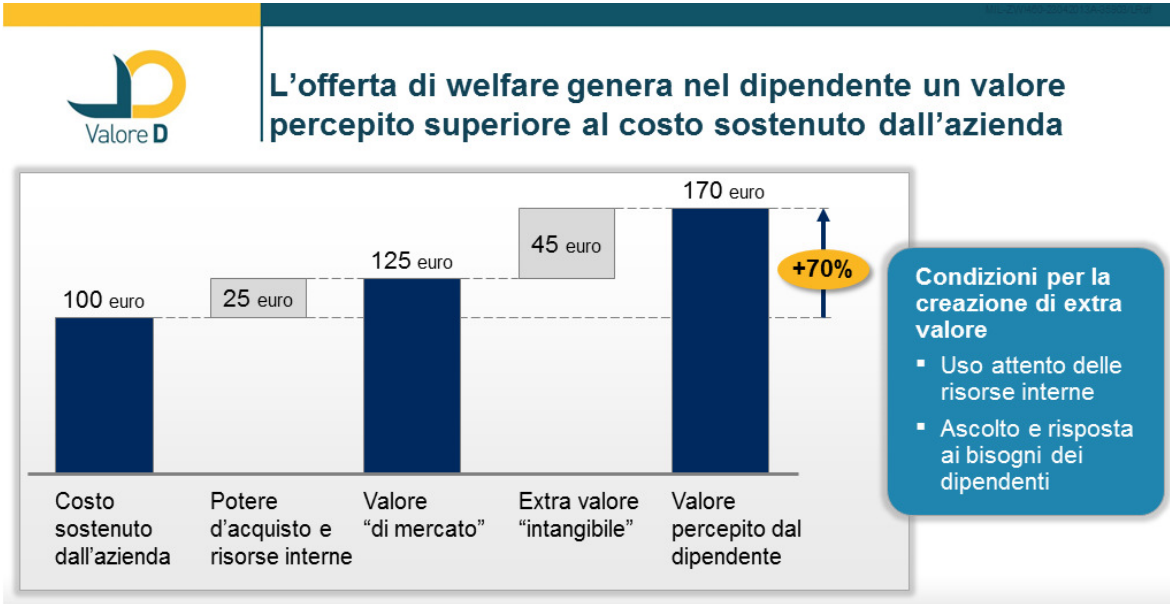
14

IL VALORE DEL WELFARE AZIENDALE

Che il welfare subsidiario sia un bisogno fortemente sentito dai lavoratori è dimostrato dal valore economico intrinseco da loro riconosciuto ai servizi offerti rispetto al costo effettivo di produzione di tali servizi (Grafico

5). Questo **extra-valore può tradursi in un beneficio superiore fino al 70% rispetto al costo sostenuto**, il 25% del quale dipende dai prezzi più favorevoli che l'azienda può ottenere dai fornitori di tali servizi rispetto al singolo individuo e dalla messa a disposizione di strutture e servizi in economia (es. spazi aziendali per asili, etc.). La rimanente parte di "extra-valore" è generata dalla migliore "qualità" del servizio stesso (ad esempio: orari più flessibili dell'asilo, la maggior velocità di accesso a servizio, la garanzia di qualità del fornitore) e da elementi di natura "intangibile" (il dipendente trova un aiuto alla risposta a un bisogno altrimenti non soddisfatto).

GRAFICO 5



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

15

Questo **extra-valore è tanto più elevato per quei servizi di welfare meno reperibili sul mercato** per il singolo individuo o giudicati troppo costosi per poterseli concedere (es. cura anziani, servizi "salva-tempo", congedi parentali extra retribuiti, flessibilità degli orari) (Grafico 6).

GRAFICO 6



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

16

Una politica di welfare aziendale ben strutturata produce effetti positivi e tangibili: maggior soddisfazione al lavoro, migliore immagine aziendale e più attaccamento al datore di lavoro. In questo senso, esso diventa perciò una leva di vantaggio competitivo importante sotto il profilo del benessere organizzativo. **L'engagement index di un lavoratore può aumentare del 30% nelle aziende che non hanno welfare, e del 15% nelle aziende che già lo hanno** ma potrebbero migliorarlo tarando meglio il pacchetto di servizi offerti in base ai bisogni (Grafico 7).

GRAFICO 7



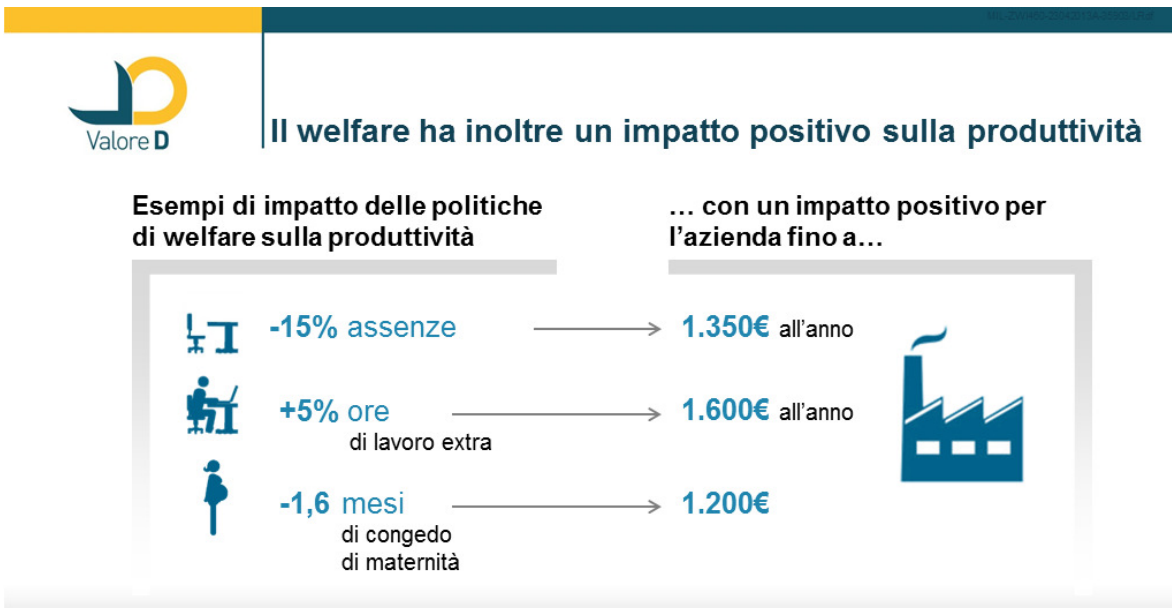
FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

17

L'impatto del welfare aziendale sulla produttività è molto positivo: per esempio può portare ad assenze per maternità più brevi (1,6 mesi, pari a 1.200 Euro di minori costi per dipendente), a una riduzione delle assenze per assistenza agli anziani del 15% (pari a circa 1.350 Euro all'anno), e alla disponibilità a lavorare di più (+5%, pari a poco meno di mezz'ora in una giornata di 8 ore). (Grafico 8)

GRAFICO 8



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

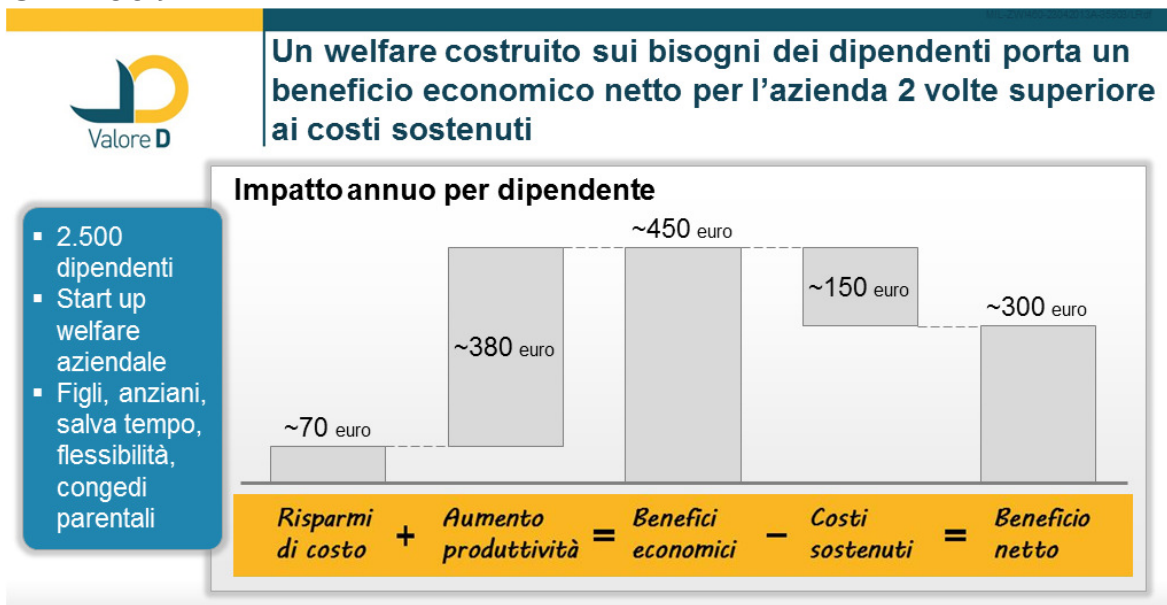
18

MAGGIOR RITORNO IN CASO DI WELFARE SUSSIDIARIO NON STANDARDIZZATO

Le analisi condotte, tuttavia, dimostrano che l'offerta di welfare sussidiario non può essere standardizzata sui bisogni medi della popolazione aziendale. Se realizzata in questo modo, rischia di essere inefficace e di disperdere le poche risorse disponibili in servizi non considerati prioritari dai beneficiari. Al contrario, conoscere i fabbisogni dei propri dipendenti in ciascuna fase del ciclo di vita significa, per l'azienda, essere in grado di tarare il proprio piano di offerta di servizi di welfare in base a ciascun target e ottenerne il maggior beneficio in termini di soddisfazione della popolazione aziendale, produttività e risultati economici.

La realizzazione di **un welfare aziendale personalizzato** sulle esigenze e bisogni dei vari target di popolazione aziendale, lungo le fasi del loro ciclo di vita (e di lavoro), consente infatti alle aziende di ottenere il massimo del valore rispetto allo sforzo sostenuto. **A fronte di un costo per dipendente di circa 150 € l'anno, un'azienda può ottenere un beneficio economico netto di circa 300 €, due volte superiore rispetto ai costi sostenuti. Solo una parte minoritaria di questo beneficio è riferibile a risparmi di costo, il resto corrisponde a un aumento della produttività** (Grafico 9).

GRAFICO 9



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

19

Dal punto di vista dell'azienda, quindi, **offrire welfare non è filantropia, ma una leva strategica di vantaggio competitivo**, che permette di migliorare il benessere organizzativo e le performance economiche.

COME IMPOSTARE E GESTIRE UN PIANO DI WELFARE AZIENDALE

Non tutte le aziende che oggi investono in politiche di welfare riescono a ottenere questi risultati. Le aziende con politiche di welfare rigide – seppur molto generose – e costruite in base a logiche top-down rischiano di ottenere risultati opposti a quanto visto fino ad ora: scarsa o mancata percezione da parte dei dipendenti dello sforzo economico dell'azienda, limitato impatto sul benessere organizzativo, basso ritorno sull'investimento.

Un'azienda che adotti politiche di welfare moderne deve pensare che queste non possono essere disgiunte dal resto della gestione e organizzazione d'impresa. **Il welfare deve essere visto come elemento centrale di**

politiche del personale efficaci ed efficienti, e componente imprescindibile attorno al quale costruire nuovi modelli organizzativi per affrontare gli attuali scenari competitivi. In quanto tale va pensato, costruito e gestito come una qualsiasi altra funzione aziendale. (Grafico 10)

GRAFICO 10



FONTE: McKinsey & Company

www.valored.it

21

1. Deve essere chiaro **a quale funzione obiettivo deve rispondere la politica di welfare** e chi sono i target di destinatari. Vale la pena ricordare che introdurre o adeguare un piano di welfare non comporta per l'azienda necessariamente spendere più di quanto l'azienda già faccia, ma spendere meglio. La ricerca ci dice che il 70% dei dipendenti sono disposti a rinunciare ad altri benefit (e la metà rinuncerebbe anche alla remunerazione monetaria) pur di avere strumenti che rispondono alle proprie esigenze.

2. **La politica di welfare va costruita a partire dall'ascolto dei bisogni dei dipendenti.** Ciò è fondamentale per un'allocazione efficace degli investimenti in un momento in cui le risorse sono scarse. Oggi molte delle aziende che offrono welfare spendono il 70% del budget su voci a cui i dipendenti – se potessero scegliere - allocherebbero solo il 20% delle risorse.

3. Si può e si deve **fare leva sulle economie di scala e risorse interne.** L'utilizzo di risorse interne (es. spazi, mense, convenzioni con fornitori) permette di offrire servizi in economia. Inoltre, il potere contrattuale dell'azienda consente di acquistare "servizi per la famiglia" a un costo inferiore del 20% rispetto al prezzo di mercato per l'individuo. I costi possono essere contenuti anche cercando di fare rete con altre aziende e istituzioni pubbliche sul territorio, specialmente laddove le dimensioni aziendali sono ridotte.

4. Infine la realizzazione del piano deve dotarsi di **adeguate strutture organizzative di indirizzo e governo**, e di strumenti e **indicatori di monitoraggio dei risultati.** Oggi poche aziende sanno quanto costano le proprie politiche di welfare: si tratta di voci di costo disperse all'interno dell'organizzazione, a fronte delle quali non vi è nessuno strumento di verifica di impatto.

* * * * *

Struttura del campione analizzato



MIL-ZWI465-23042013A-35903L.Rqm

McKinsey ha condotto per Valore D un'indagine su un campione di 1.300 lavoratori dipendenti

