

# La Contrattazione Collettiva in Industry 4.0

- **Contrattare il Welfare in azienda.**
- Luciano Consolati
- Metamanagement srl
  
- **ADECCO ITALIA E FONDAZIONE KULISCIOFF**
- Milano 2 maggio 2017

# Scenario di riferimento

- **Industry 4.0** : Noi abbiamo bisogno di persone che abbiamo competenze forti e che sappiano nel tempo aggiornare queste competenze. E abbiamo bisogno di persone che sappiano dialogare, interagire e cooperare con portatori di altre competenze;
- **Open Innovation**: innovazione non più e non solo stand alone ma in rete con altri soggetti;
- **Capitale Umano**: capability, loyalty, transparency = people strategy;
- **Nuove forme di contrattazione di secondo livello.**

# NUOVO ORDINAMENTO: Principali novità normative in tema di Welfare

## AMBITI DI INTERVENTO DELLA LEGGE DI STABILITÀ 2016- 2017

1

### PREMIO DI RISULTATO

Istituzione del principio della sostituibilità tra retribuzione cash e beni/servizi welfare (conversione dei Premi) al ricorrere di specifiche condizioni.

2

### RIASSETTO DEI SERVIZI EX ARTT. 51 E 100

Possibilità di inserire servizi ex Art. 100 nella contrattazione sindacale;  
Ampliamento dei servizi Art. 51.

# Contratti PdR e W.A.

## Contratti con premi di risultato e misure di welfare aziendale

	2015	2016	Biennio 15-16
Contratti aziendali	9.272	6.571	15.843
Contratti territoriali	2.249	1.365	3.614
<b>Totale contratti con premi di risultato</b>	<b>11.521</b>	<b>7.936</b>	<b>19.457</b>
<b>Contratti con misure di welfare aziendale</b>	-	4.099	4.099
<b>Quota % sul totale</b>	-	51,7%	21,1%

Fonte: Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali

# Le PMI e l'Welfare Aziendale

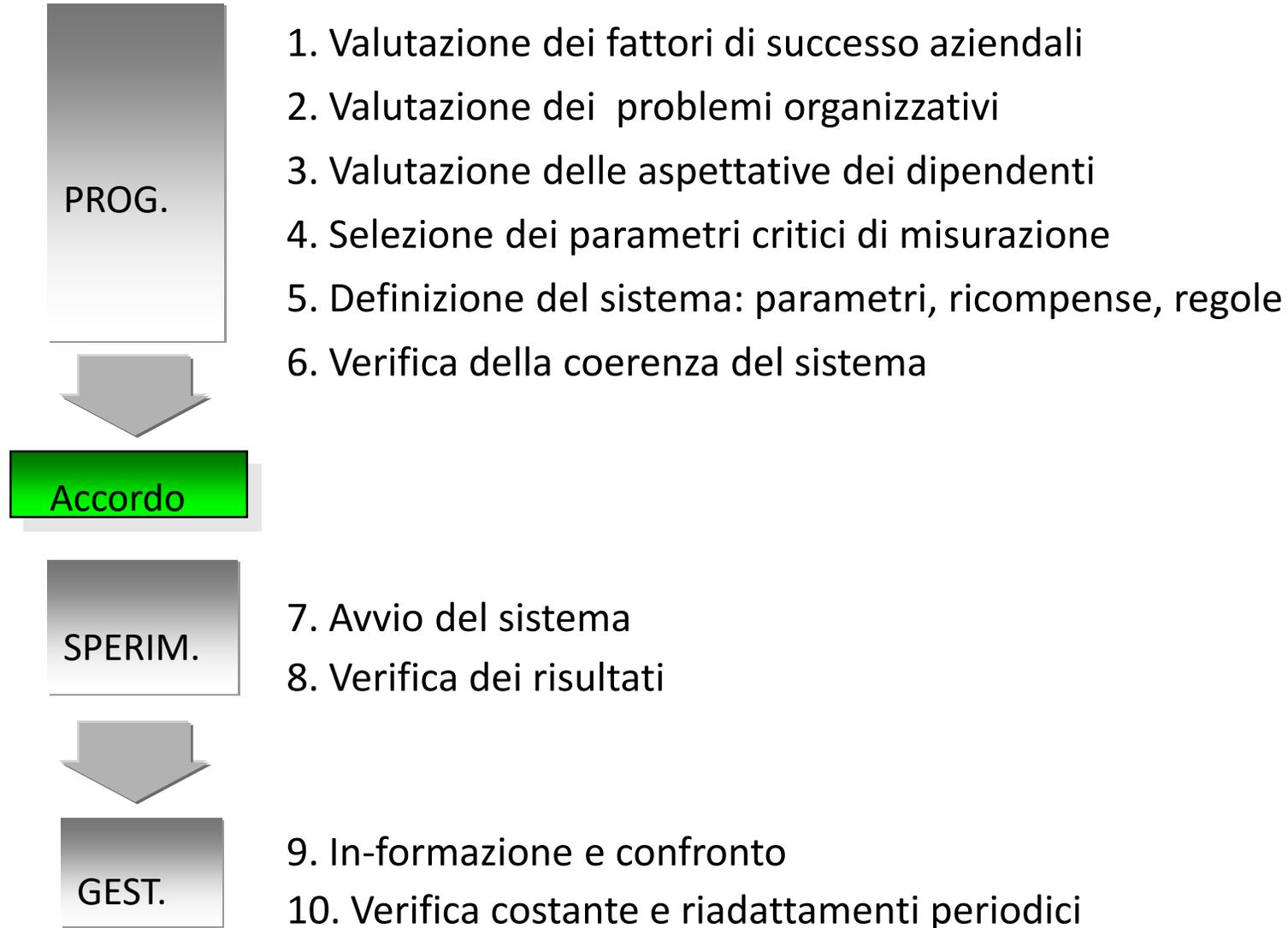
## Struttura del sistema produttivo italiano

<b>INDUSTRIA</b> <i>(industria in senso stretto e costruzioni)</i>	<b>Imprese</b> (000)	<b>Addetti</b> (000)	<b>Dipendenti</b> (000)
Imprese individuali e micro imprese (meno di 10 addetti)	884,8	1.913	900
Piccole imprese (10-49 addetti)	82,3	1.509	1.390
Medie imprese (50-249 addetti)	10,3	989	979
Grandi imprese (250 addetti e oltre)	1,2	1.068	1.067
<b>TOTALE</b>	<b>978,6</b>	<b>5.481</b>	<b>4.336</b>

<b>COMMERCIO, TURISMO E SERVIZI</b>	<b>Imprese</b> (000)	<b>Addetti</b> (000)	<b>Dipendenti</b> (000)
Imprese individuali e micro imprese (meno di 10 addetti)	3.209,7	5.605	1.976
Piccole imprese (10-49 addetti)	96,4	1.680	1.539
Medie imprese (50-249 addetti)	10,6	1.032	1.016
Grandi imprese (250 addetti e oltre)	1,9	2.048	2.046
<b>TOTALE</b>	<b>3.318,7</b>	<b>10.364</b>	<b>6.577</b>

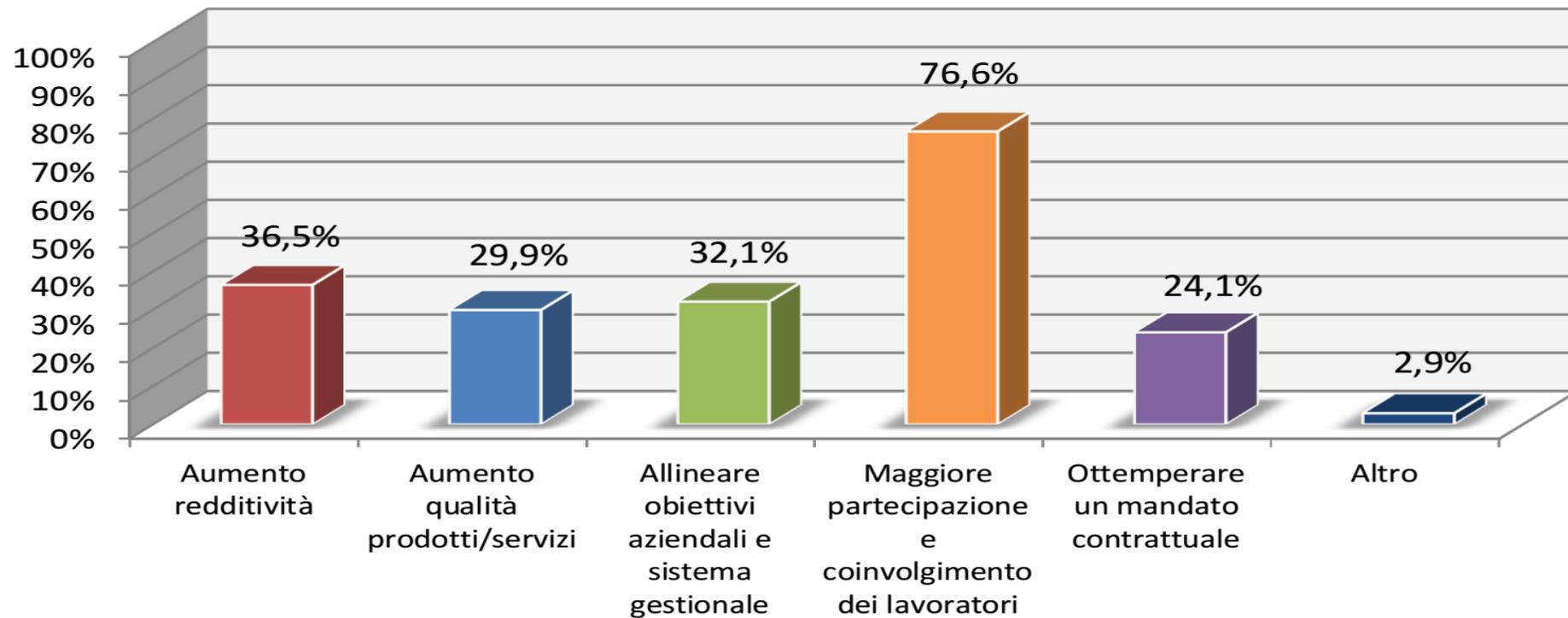
FONTE: ISTAT, STRUTTURA E COMPETITIVITÀ DEL SISTEMA DELLE IMPRESE INDUSTRIALI E DEI SERVIZI - DATI 2013

# La progettazione e l'implementazione del PdR segue i seguenti steps:



# Motivazioni alla base del PdR

## Obiettivi del Premio di Risultato



# Il contesto che spinge verso l'Welfare Aziendale

- Riduzione delle risorse disponibili
- Necessità di incidere sulla motivazione delle persone
- Mix anagrafico sempre più delicato
- Ricerca di flessibilità: costruzione di pacchetti differenziati
- Welfare pubblico in contrazione
- Opportunità di defiscalizzazione

# I nuovi bisogni di Welfare 1



## Negli ultimi 40 anni il bisogno di welfare in Italia è cambiato

### Popolazione



### Occupazione



	Anni '70	Oggi
▪ Aspettativa di vita media	69 anni	79 anni
▪ Tasso di fertilità	2,7 figli per donna	1,4 figli per donna
▪ Dimensione del nucleo familiare	3,4 persone	2,4 persone
▪ Tasso di occupazione femminile	32%	49%
▪ Disoccupazione giovanile	24%	37%
▪ Età media di pensionamento <sup>1</sup>	58 anni	67 anni
▪ Dependency rate <sup>1</sup>	17%	31%

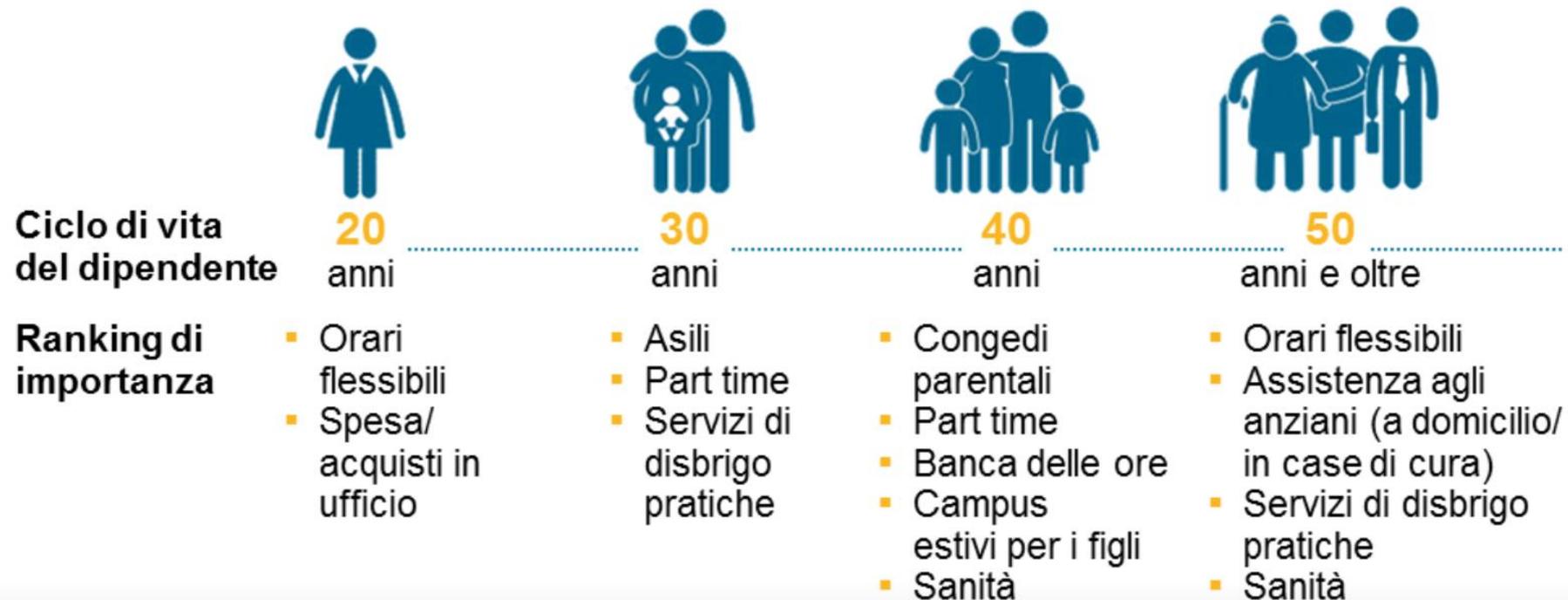
**Nuovi rischi  
e diversi  
bisogni di  
sicurezza  
sociale**

<sup>1</sup> Persone non appartenenti alla forza lavoro/forza lavoro  
FONTE: Analisi McKinsev su dati ISTAT. OECD. World Bank

# Il ciclo di vita dei bisogni di Welfare



## Il bisogno di welfare cambia lungo il ciclo di vita



FONTE: McKinsey & Company

[www.valored.it](http://www.valored.it)

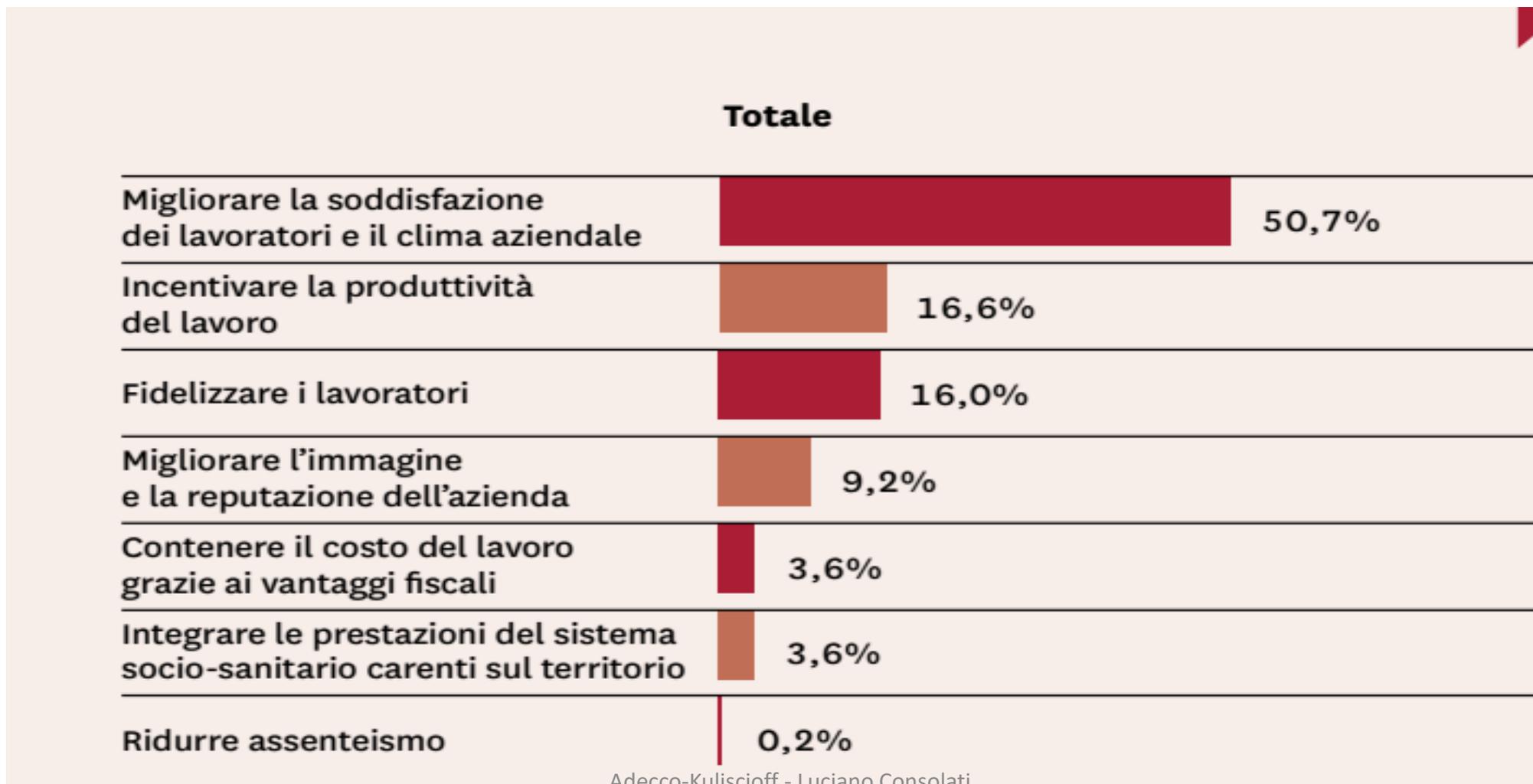
14

# Le aree del Welfare Aziendale

## Le 10 aree del welfare aziendale

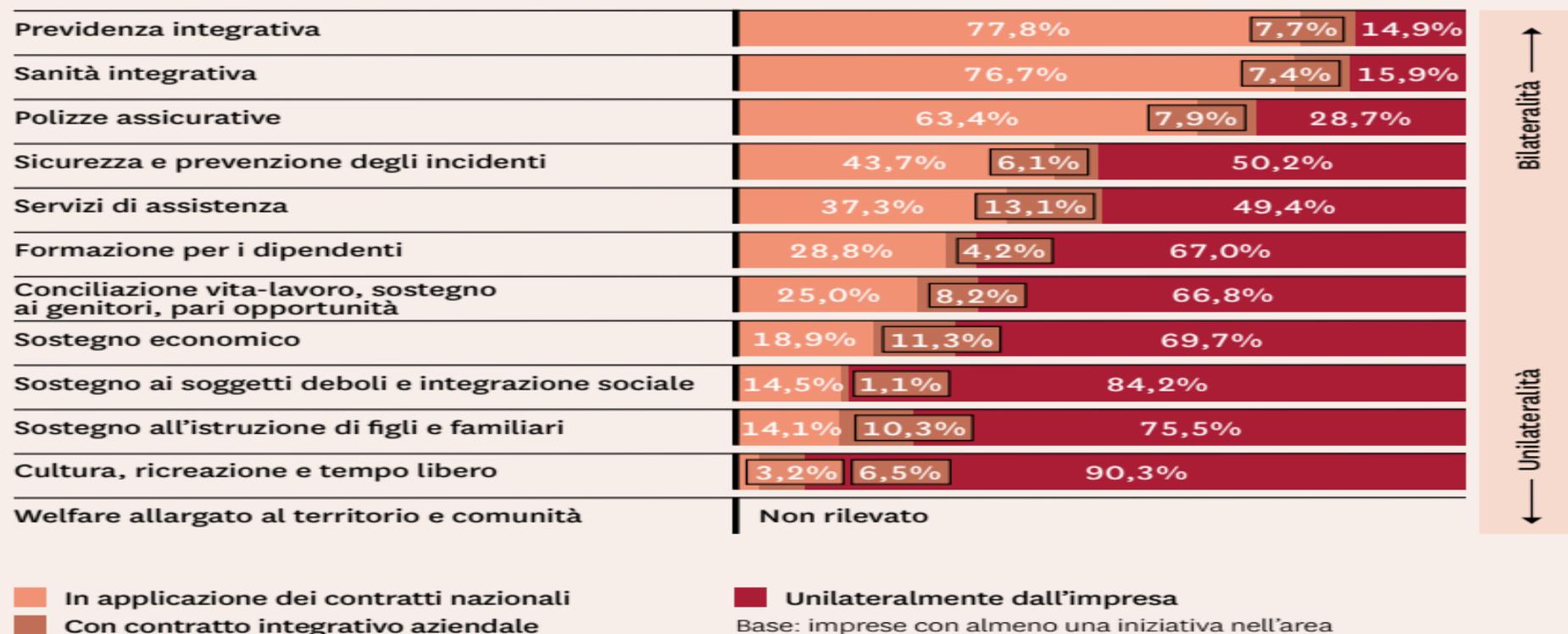
PREVIDENZA INTEGRATIVA
SALUTE
ASSICURAZIONI PER I DIPENDENTI E LE FAMIGLIE
TUTELA DELLE PARI OPPORTUNITÀ E ASSISTENZA AI GENITORI
CONCILIAZIONE DEL LAVORO CON LE ESIGENZE FAMILIARI E IL TEMPO LIBERO
SOSTEGNO ECONOMICO AI DIPENDENTI E ALLE FAMIGLIE
FORMAZIONE AI DIPENDENTI E SOSTEGNO ALLA MOBILITÀ DELLE GENERAZIONI FUTURE
SOSTEGNO AI SOGGETTI DEBOLI E INTEGRAZIONE SOCIALE
ASSICURAZIONI PER I DIPENDENTI E LE FAMIGLIE
WELFARE ALLARGATO AL TERRITORIO

# Obiettivi del Welfare Aziendale



# L'Origine del Welfare Aziendale

## Le aree di welfare negoziale e unilaterale



# Le decisioni per il Welfare Aziendale

## In che modo le aziende decidono le iniziative di welfare aziendale e coinvolgono i lavoratori

### NELLA SUA AZIENDA LE INIZIATIVE DI WELFARE SONO DECISE... (%)

Dai responsabili coinvolgendo gli addetti



Dai responsabili d'accordo con i sindacati



Autonomamente dai responsabili



### COME VENGONO COINVOLTI I LAVORATORI NELLE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE

Con indagini



Con incontri individuali



Con incontri periodici collettivi



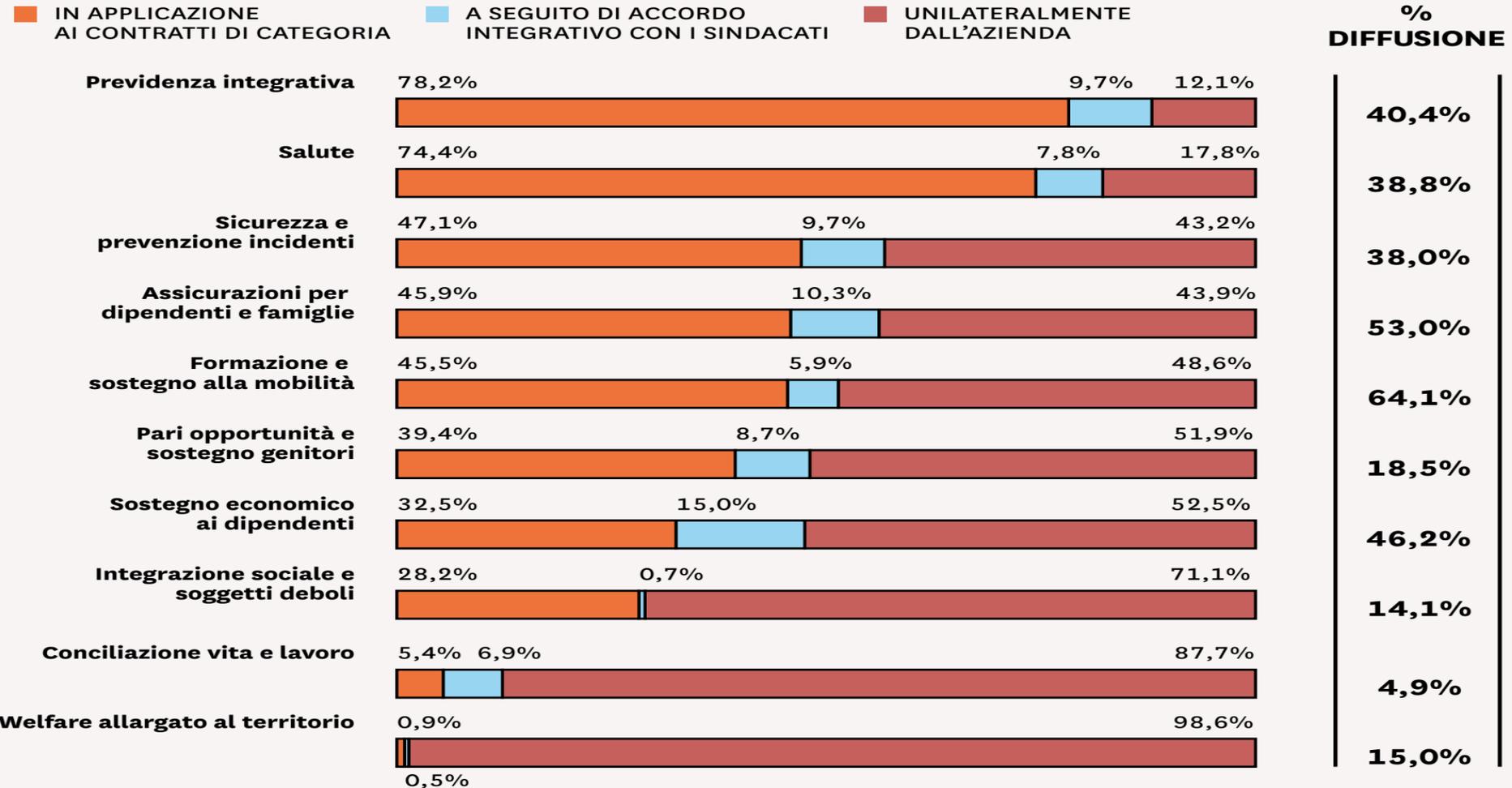
Non sono coinvolti



# I drivers delle iniziative di Welfare Aziendale

## Welfare negoziale o unilaterale

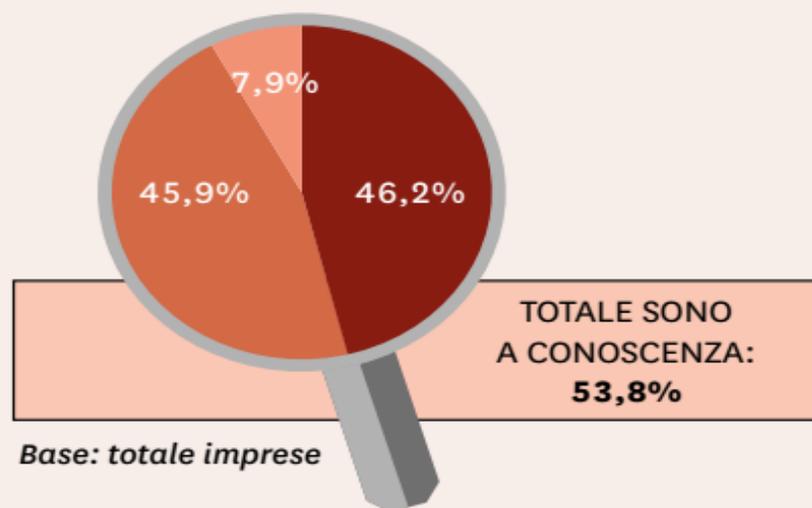
COME SONO DECISE LE INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE



# Conoscenza- premi di produttività e welfare

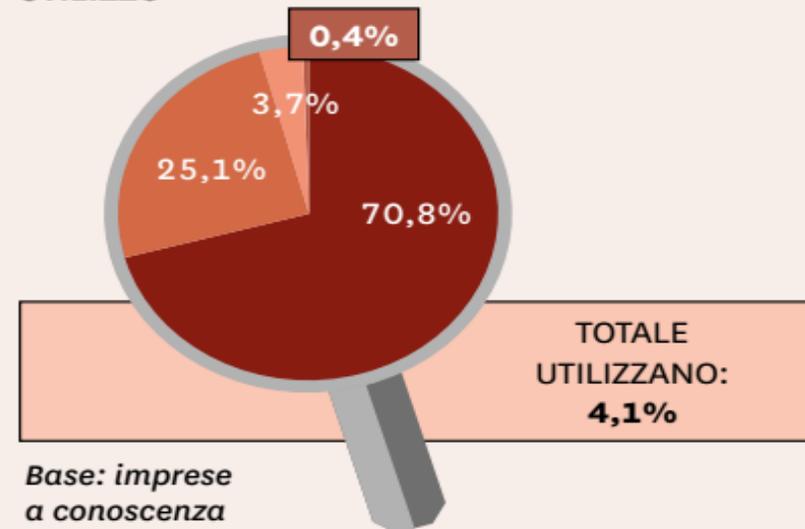
## Conoscenza e utilizzo dei premi di produttività convertiti in welfare

### CONOSCENZA



- Non ne siamo al corrente
- Siamo a conoscenza ma non abbiamo approfondito
- Conosciamo in maniera approfondita e dettagliata

### UTILIZZO

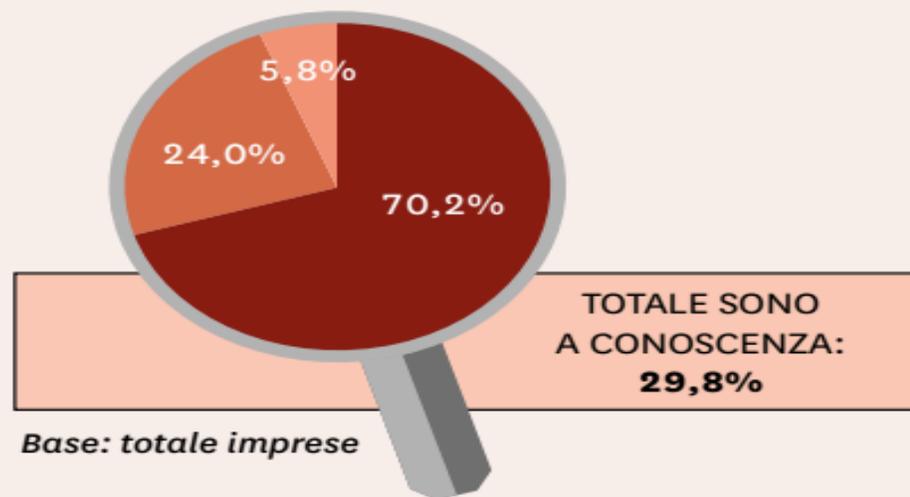


- No e probabilmente non lo faremo
- No ma probabilmente lo faremo
- Diamo premi in welfare ma con importo limitato
- Diamo sistematicamente premi in welfare anche con importi elevati

# Conoscenza F.B.

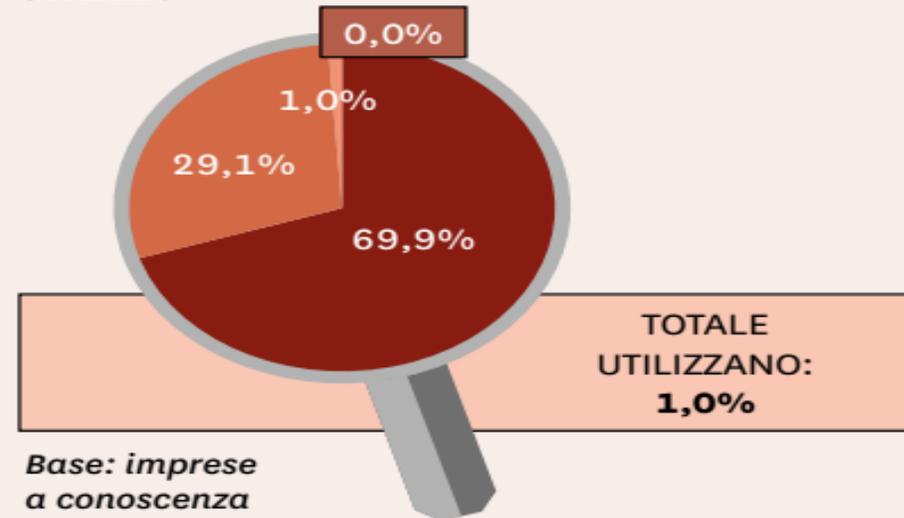
## Conoscenza e utilizzo dei flexible benefit

### CONOSCENZA



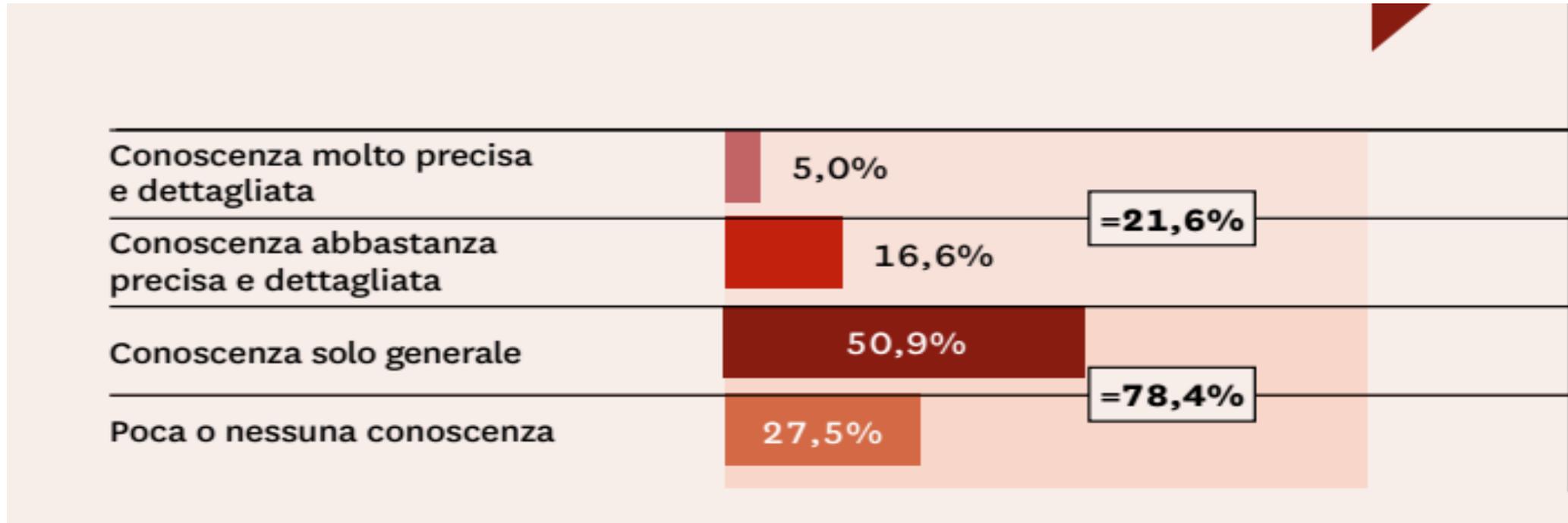
- Non ne siamo al corrente
- Siamo a conoscenza ma non abbiamo approfondito
- Conosciamo in maniera approfondita e dettagliata

### UTILIZZO



- No e probabilmente non lo faremo
- No ma probabilmente lo faremo
- Diamo premi in welfare ma con importo limitato
- Diamo sistematicamente premi in welfare anche con importi elevati

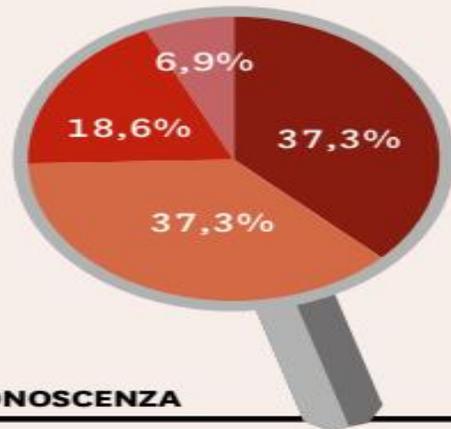
# Conoscenza delle opportunità della nuova normativa.



# Conoscenza e Gradimento del W.A.

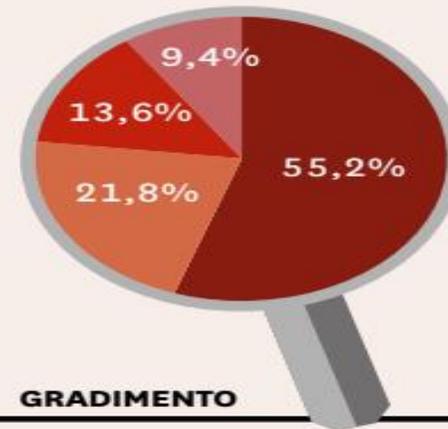
## Conoscenza e gradimento del welfare aziendale da parte dei lavoratori secondo le imprese

*A suo parere quanto i lavoratori conoscono e apprezzano le iniziative di welfare aziendale attuate dalla sua impresa?*



### CONOSCENZA

- Poco o nulla, non hanno consapevolezza dei servizi di welfare
- Conoscono i servizi in generale
- Conoscono i servizi in maniera abbastanza dettagliata
- Conoscono molto bene i servizi



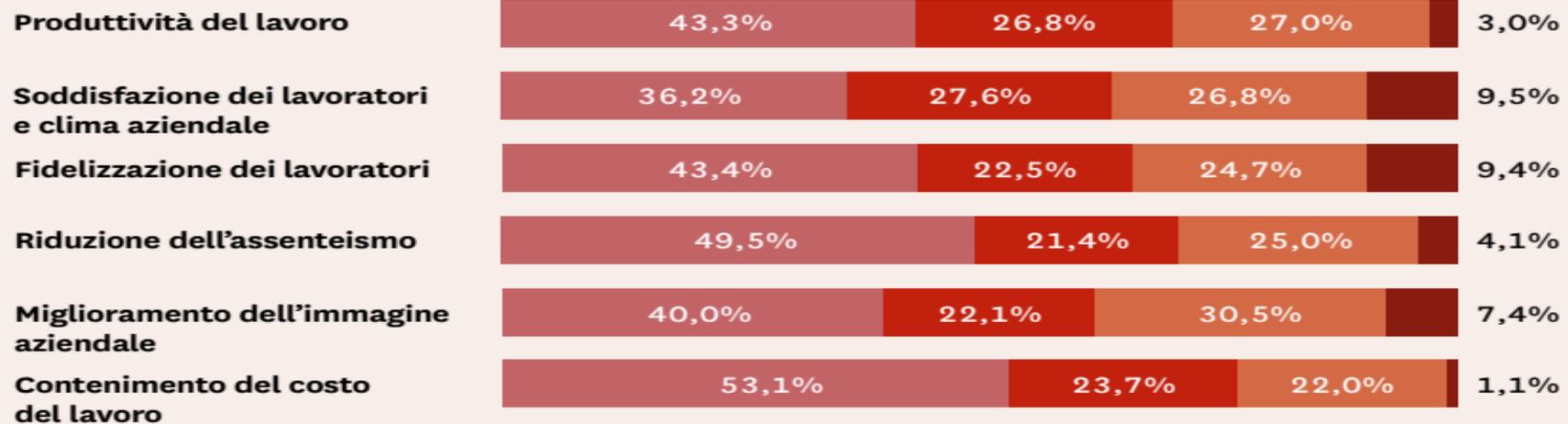
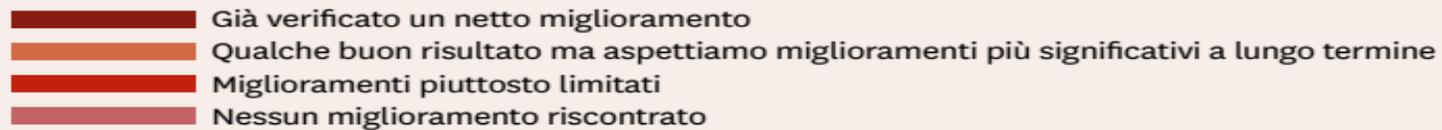
### GRADIMENTO

- Pochissimo apprezzati, preferiscono sempre denaro in busta paga
- Discretamente ma li utilizzano meno di quanto potrebbero
- Abbastanza e una buona parte dei lavoratori li utilizzano
- Molto e i lavoratori li utilizzano regolarmente

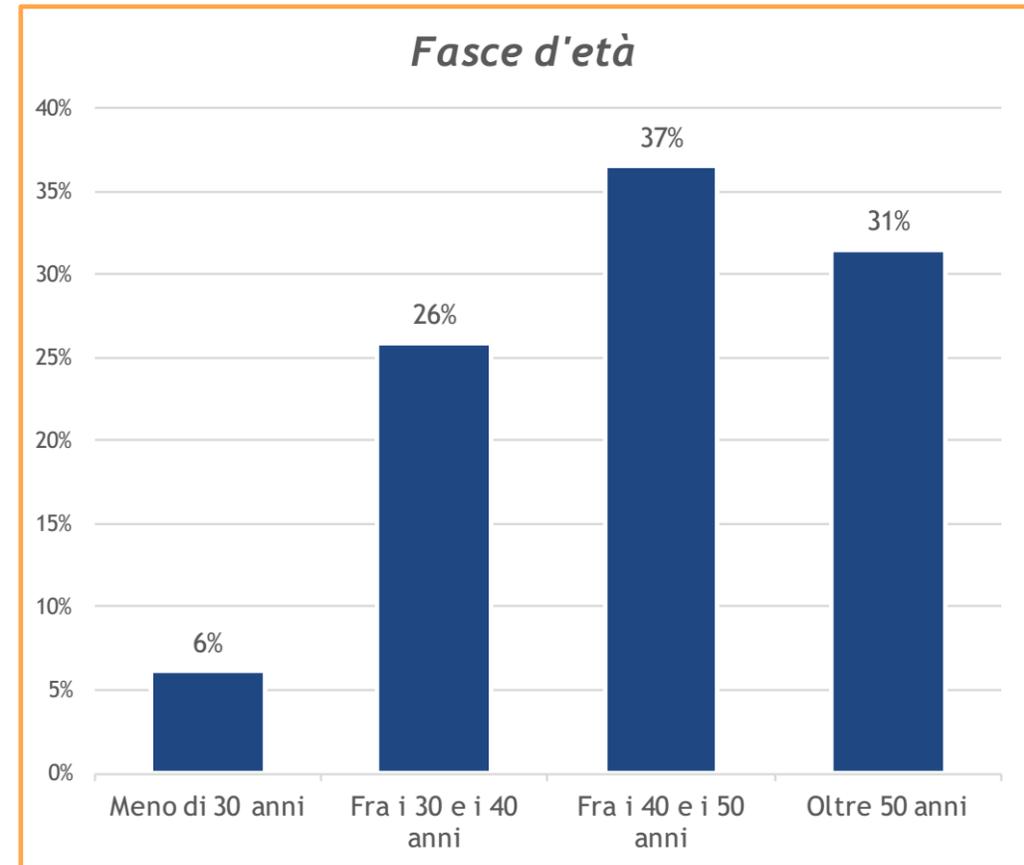
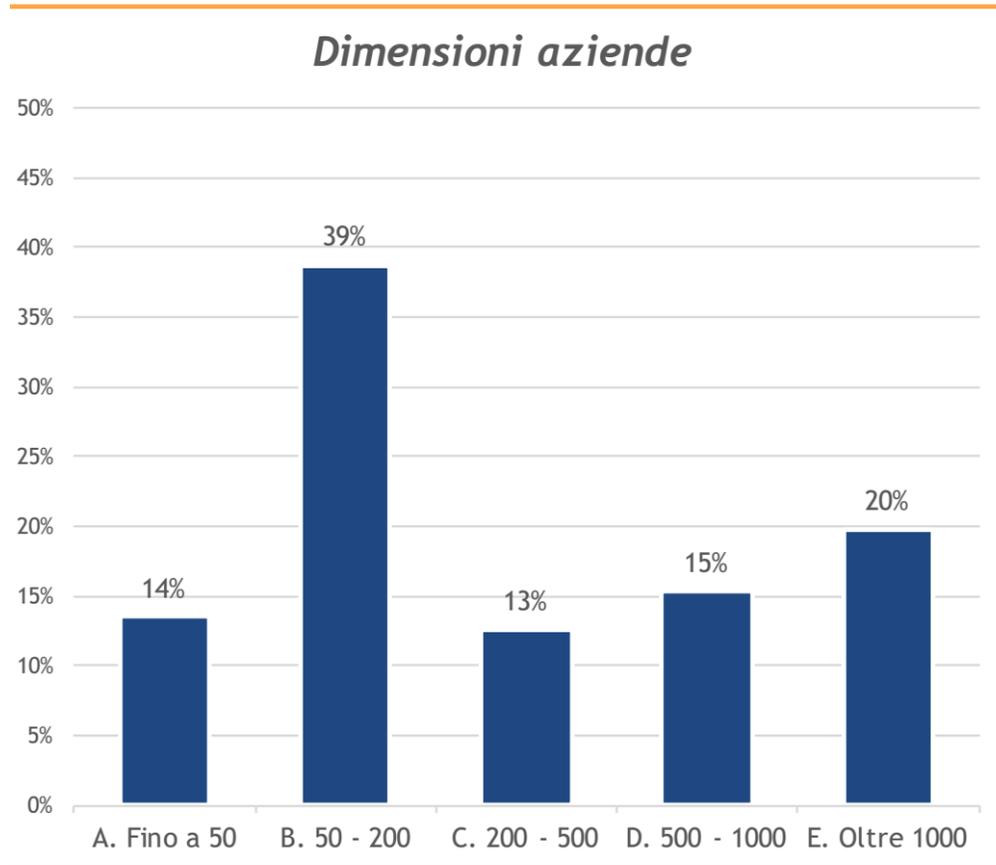
# Attese e Risultati del Welfare Aziendale

## I risultati del welfare aziendale

*Nella sua impresa, qual è l'impatto delle iniziative di welfare aziendale su ciascuno dei seguenti fattori?*



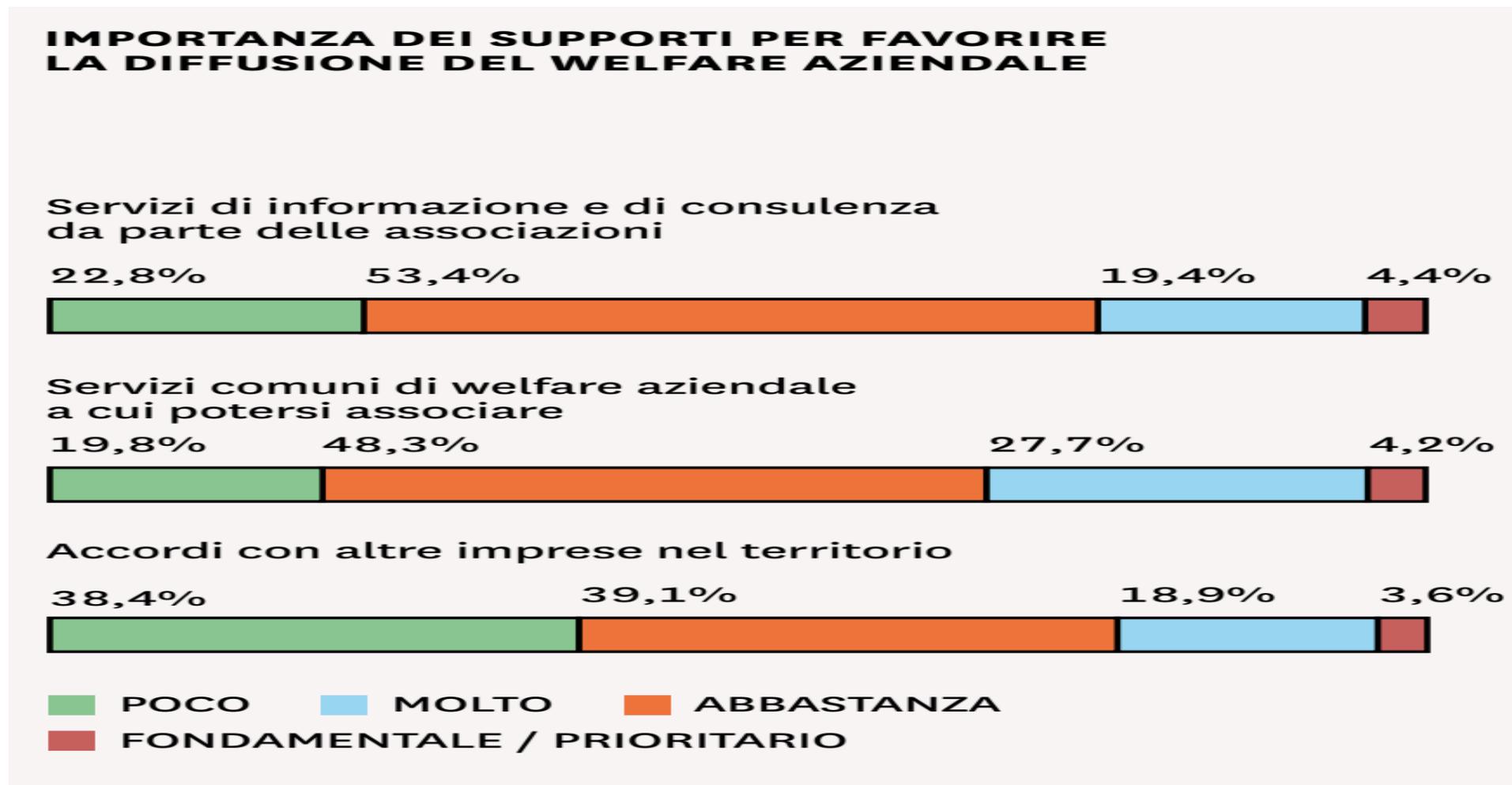
# Distribuzione per dimensione az. e classi d'età



# Fattori frenanti per l'Welfare aziendale

	<b>Aziende</b>	<b>Dipendenti</b>	<b>Delta</b>
COSTO ELEVATO DEL PIANO DI WELFARE AZIENDALE	55.3%	39.9%	15.4%
CRISI DI MERCATO, DIFFICOLTÀ DI BILANCIO, RIDUZIONE DEI COSTI	43.9%	39.4%	4.5%
DIFFICOLTÀ DI ORGANIZZAZIONE LOGISTICA IN AZIENDA	38.1%	29.9%	8.2%
NON PIENA CONVINZIONE DA PARTE DEL MANAGEMENT	35.2%	27.6%	7.6%
DIFFICOLTÀ NEL CONVERTIRE I PREMI DI PRODUZIONE IN SERVIZI	28.3%	21.6%	6.7%
INCAPACITÀ D'INDIVIDUARE E DI SODDISFARE LE REALI ESIGENZE E PREFERENZE DEI DIPENDENTI	22.1%	37.6%	-15.5%
DEBOLE/INSUFFICIENTE SODDISFAZIONE DA PARTE DEI DIPENDENTI	17.6%	25.1%	-7.5%
DIFFICOLTÀ NELL'INSERIRE IL PROGRAMMA DI WELFARE AZIENDALE NELLA CONTRATTAZIONE DI SECONDO LIVELLO	16.4%	20.6%	-4.2%
CAMBIAMENTI DI PROPRIETÀ E/O TOP MANAGEMENT	6.6%	8.8%	-2.2%
RESISTENZE SINDACALI	4.5%	10.3%	-5.8%
ESPERIENZE NON POSITIVE DI ALTRE AZIENDE	1.6%	8.6%	-7.0%

# Strumenti per la diffusione del Welfare Aziendale 1



# Strumenti per la diffusione del Welfare Aziendale 2

- **Contratti di rete:**
  - Orizzontali;
  - Verticali;
  - Territoriali/Distrettuali
- **Contratti di Prossimità** : art. 8 legge 148/2011;
- **Altre forme di aggregazione.**