

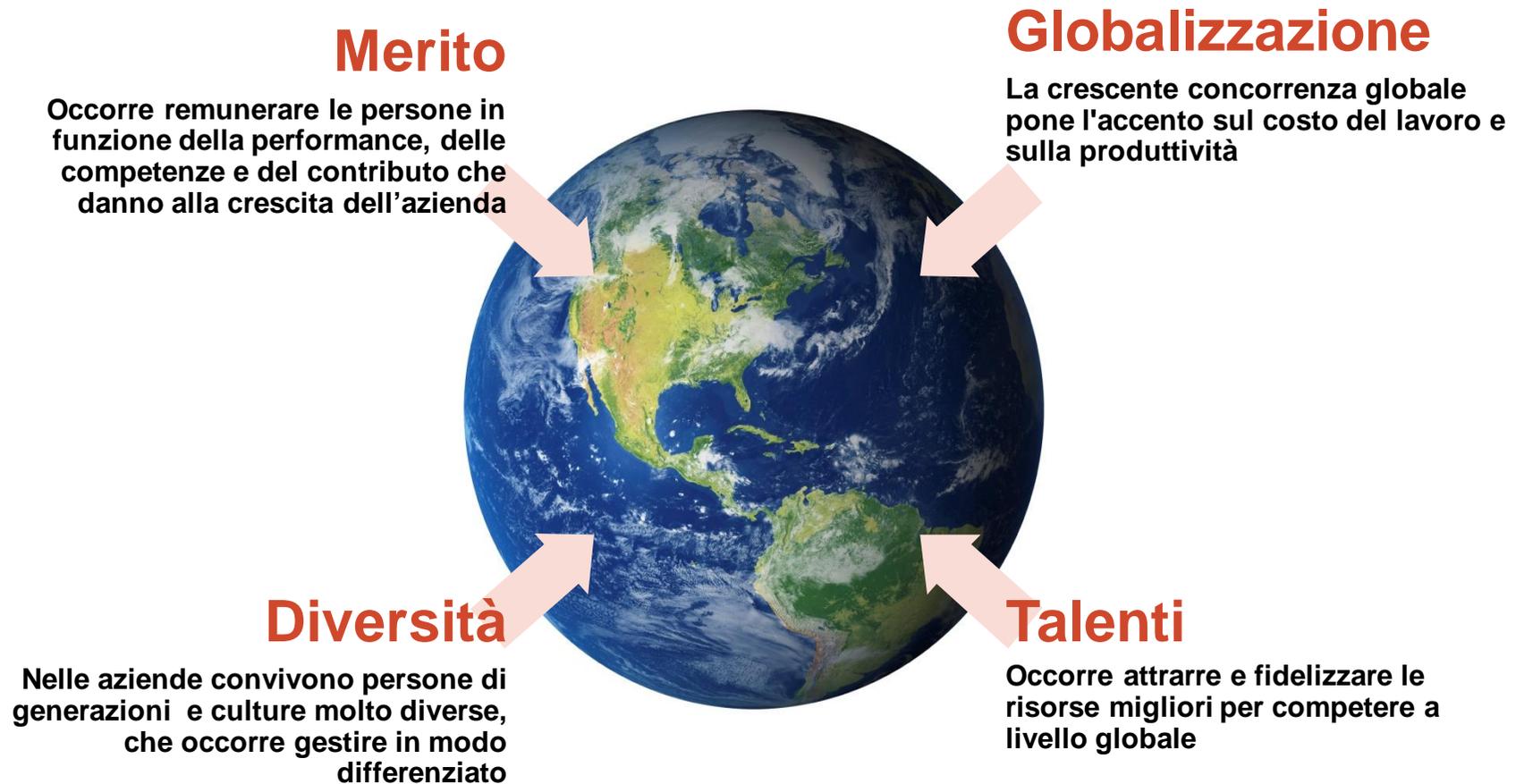


# La concezione del lavoro nelle aziende familiari: sfide, tendenze, opportunità

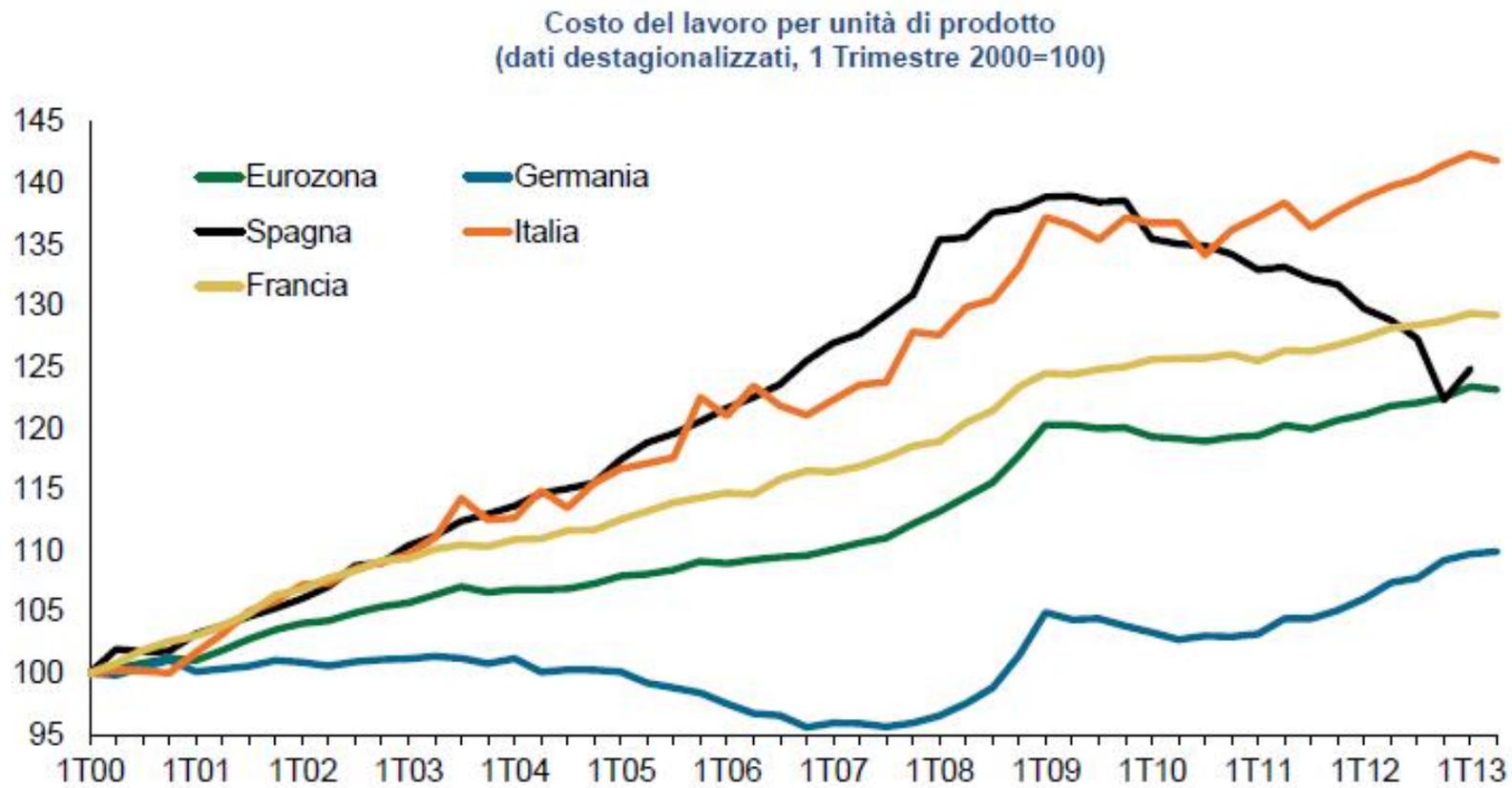


**Fabio Carniol, Amministratore Delegato, Towers Watson Italia  
AldAF, Bologna, 15 novembre 2013**

# Le sfide per le aziende nel 21° secolo

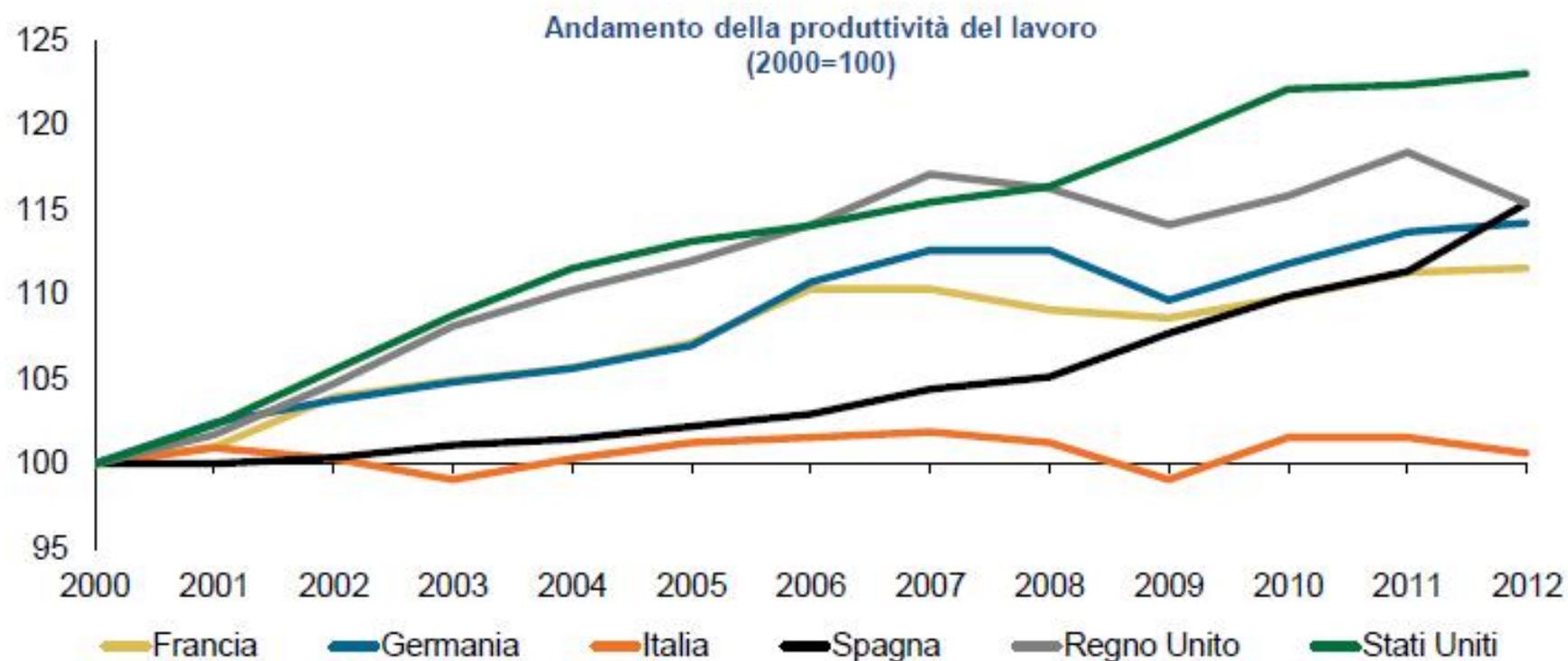


# Alto costo del lavoro



Fonte: Intesa Sanpaolo su dati Eurostat

# Bassa produttività



Nota: PIL per ora lavorata  
Fonte: Intesa Sanpaolo su dati OCSE

# Le leve della motivazione in EMEA



Fonte: database di Towers Watson

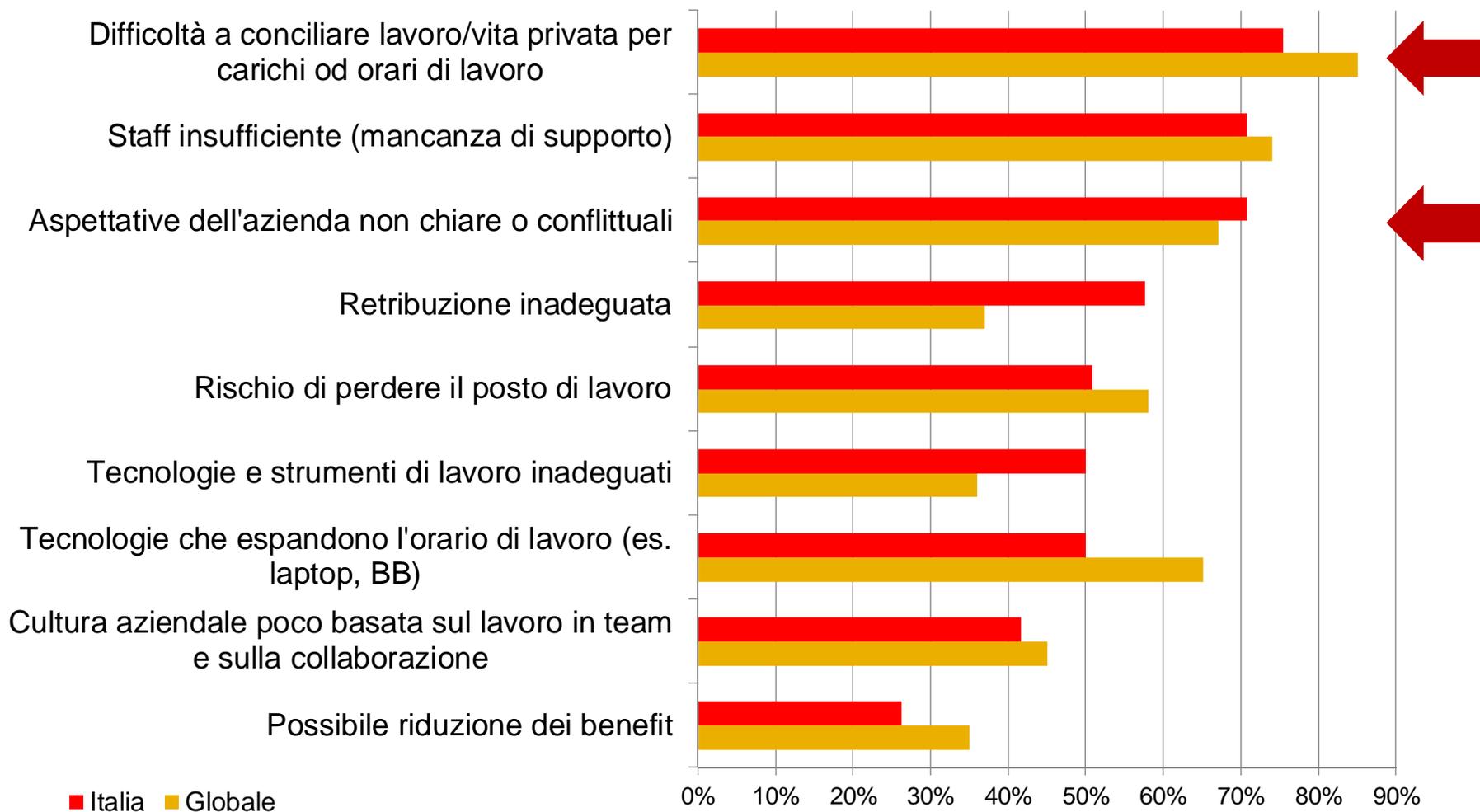
## Lo stress al lavoro: percentuale di dipendenti che afferma di essere sotto eccessiva pressione.



*Base: database normativo di Towers Watson, dati espressi in % di risposte d'accordo con l'affermazione  
Campione: 130.000 opinioni*

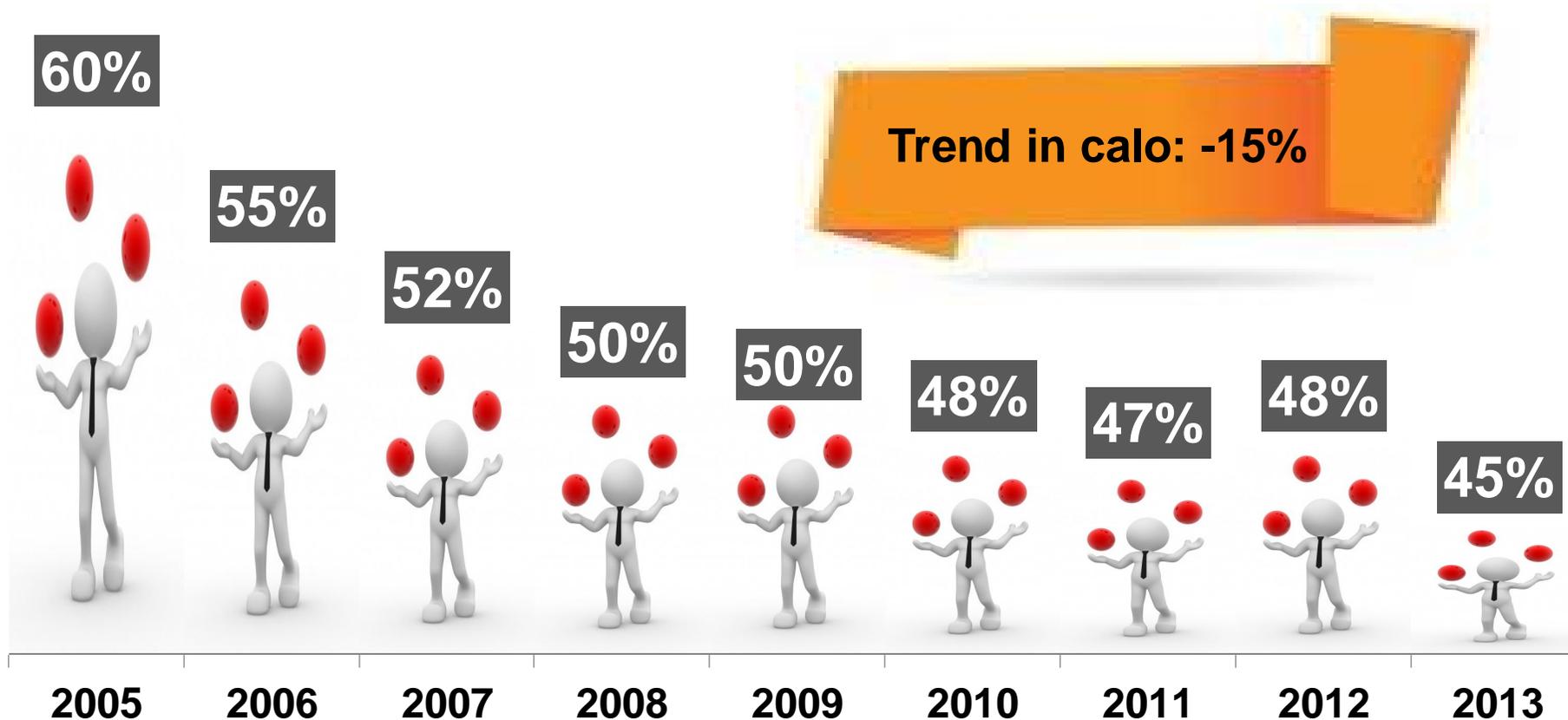
**«Sono sotto eccessiva pressione al lavoro»**

# Le fonti di stress secondo le aziende



Fonte: Towers Watson, [Staying@work](#) survey 2013. Campione: 892 aziende in 12 Paesi (65 aziende in Italia)

## Percentuale di dipendenti italiani che dichiarano di avere un buon work-life balance negli ultimi 8 anni



*Base: database normativo di Towers Watson, dati espressi in % di risposte d'accordo con l'affermazione «ritengo di avere un buon bilanciamento fra vita lavorativa e privata»*

## Work-life balance: Italia Vs Unione Europea



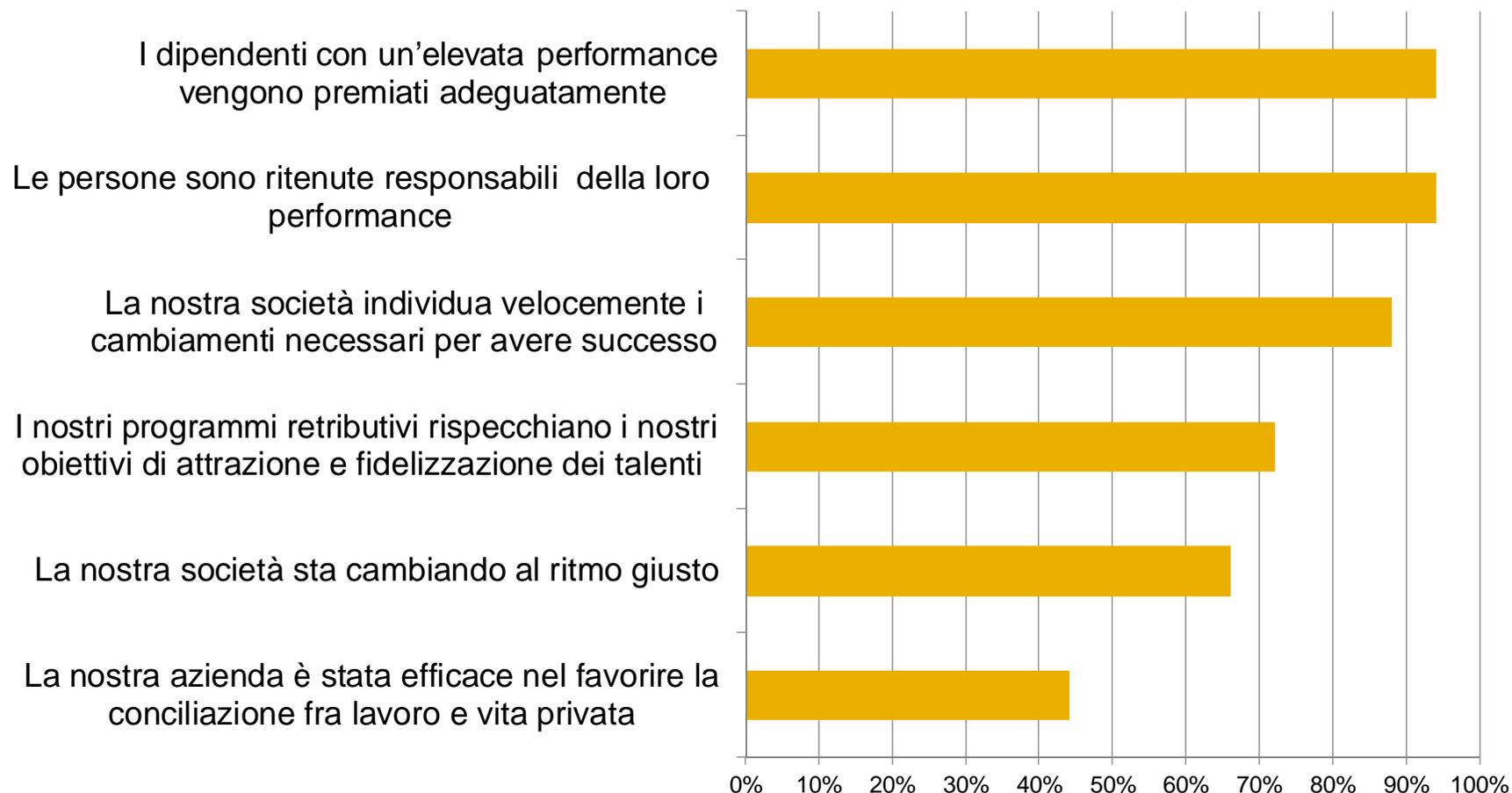
**Base: database normativo di Towers Watson, dati espressi in % di risposte d'accordo con l'affermazione «ritengo di avere un buon bilanciamento fra vita lavorativa e privata»**

## Le aziende fanno fatica ad attrarre e trattenere i talenti che servono per crescere

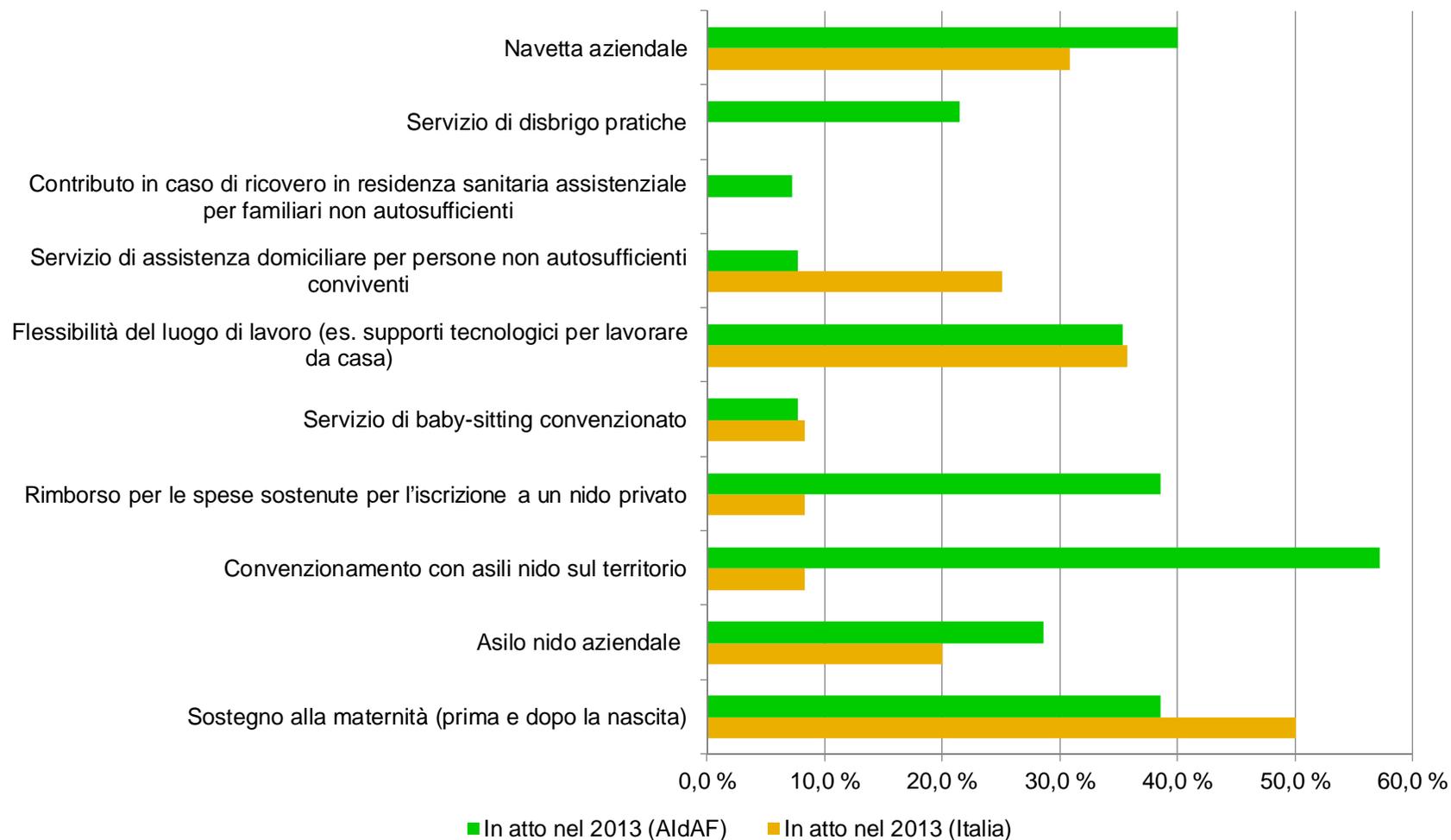
Quota di aziende che dichiarano di avere problemi nell'attrarre o trattenere i lavoratori		
	Attrarre	Trattenere
Lavoratori con competenze-chiave	72%	56%
Lavoratori ad alto potenziale	60%	55%
Lavoratori con elevate performance	59%	50%
Lavoratori con anzianità inferiore a 3 anni	—	43%
Tutti i lavoratori	31%	25%

Fonte: *Towers Watson 2012 Talent Management and Rewards Study — Globale.*

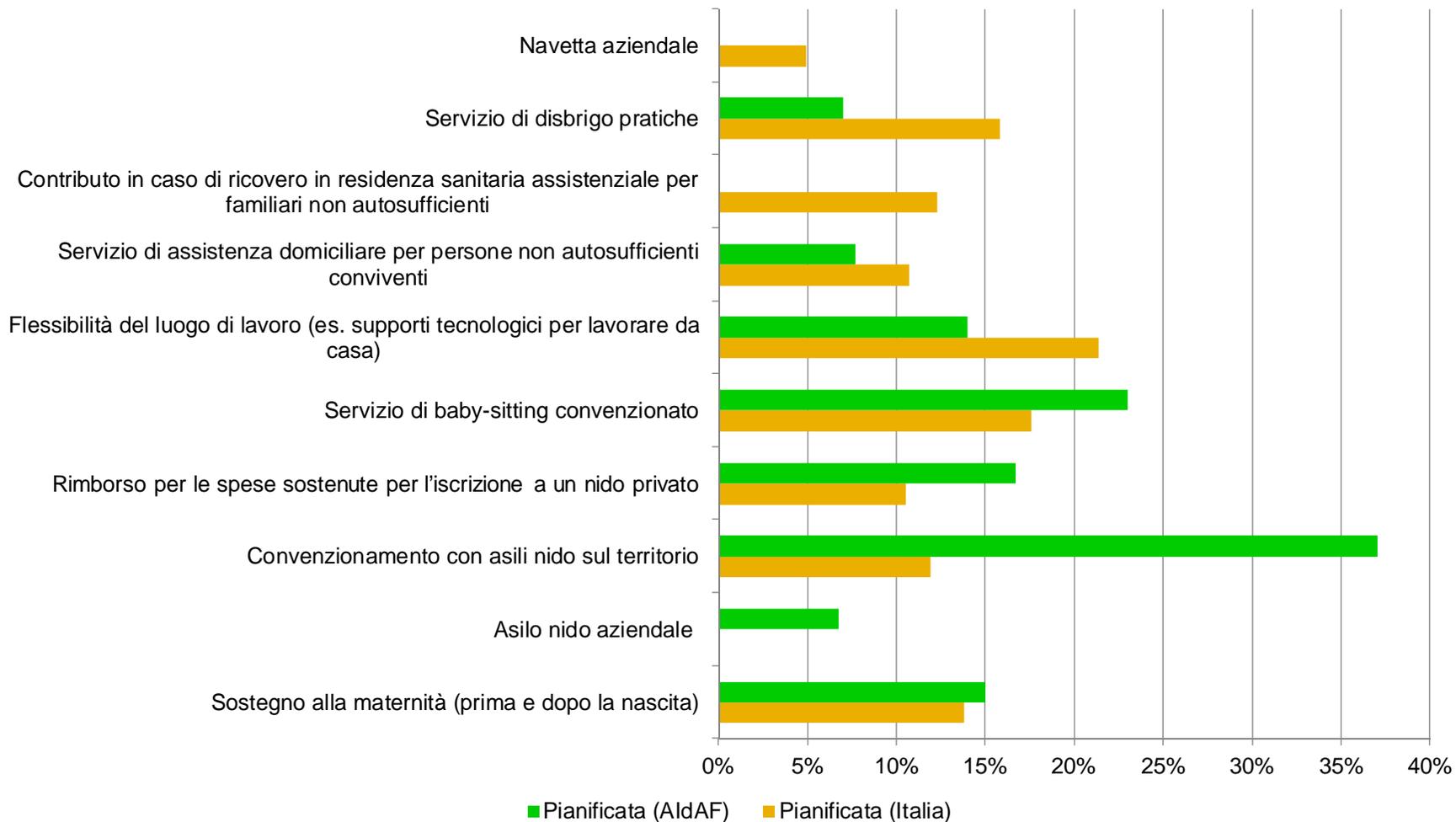
## Aziende familiari: la situazione secondo l'indagine curata da Towers Watson per AldAF



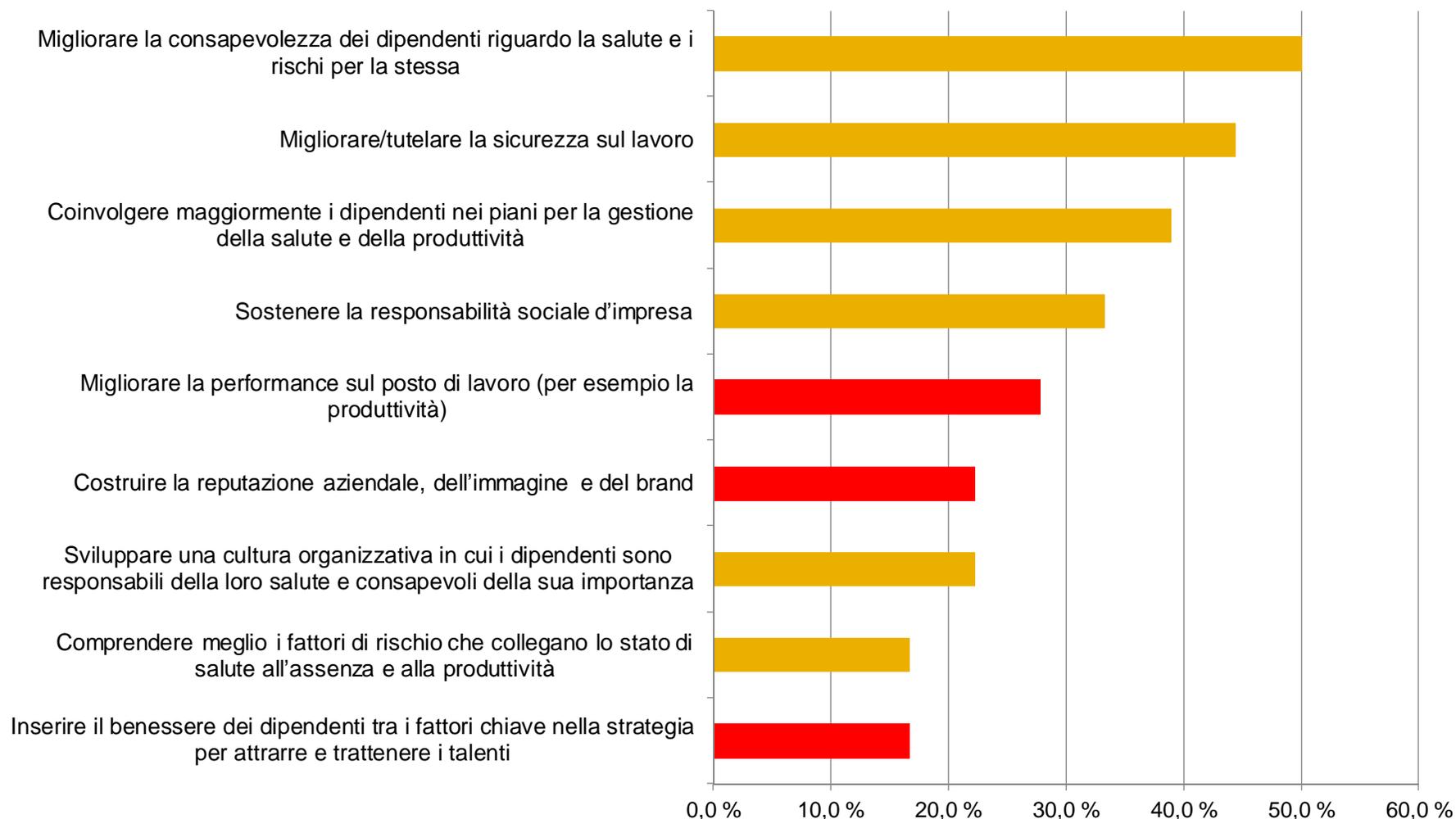
# Le soluzioni per la conciliazione lavoro/vita privata: l'offerta attuale (Italia vs. AldAF)



# Le soluzioni per la conciliazione lavoro/vita privata: le progettualità in essere (Italia vs. AldAF)



# Le priorità delle aziende familiari in materia di benessere e produttività



# Il classico “patto” tra azienda e dipendente sembra non funzionare più perché...

## *Non è conveniente*



Si basa ancora troppo sulla retribuzione fissa, che è fiscalmente inefficiente, non incide abbastanza sulla produttività e non è distintiva nel mercato del lavoro.

## *È disallineato*



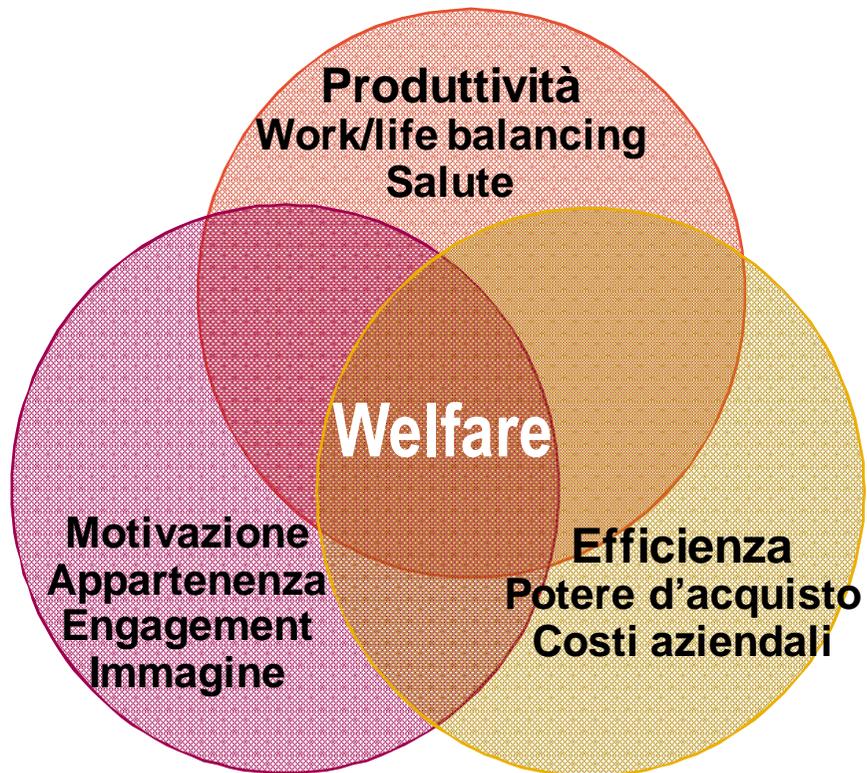
Le aziende offrono soluzioni standardizzate ed incoerenti con le esigenze dei dipendenti perché non le conoscono abbastanza, mentre i lavoratori vogliono essere al centro di un progetto pensato proprio per loro.

## *E' inefficace*



Le aziende fanno fatica ad attrarre e trattenere le risorse-chiave anche in questo periodo di crisi economica perché non riescono a comunicare una propria value proposition chiara e coinvolgente

## Uno strumento importante: il welfare aziendale



**Il Welfare indice sulla  
produttività, riduce il cuneo  
fiscale e contributivo e  
consente di contenere il costo  
del lavoro**

## Cosa stanno facendo le aziende familiari secondo l'indagine AldAF



**Mettere le persone al centro.** Servizi per la conciliazione fra lavoro e vita privata, assistenza sanitaria per i dipendenti e le loro famiglie, promozione della salute, responsabilità sociale di impresa sono già delle priorità, ma vanno comunicati meglio e valorizzati nel rapporto con il mercato.



**Adattarsi ad un contesto in continua evoluzione.** Sanno individuare ed implementare le iniziative necessarie per stare sul mercato con successo, offrono sistemi retributivi efficaci per attrarre e trattenere i talenti, ma non misurano ancora i risultati dei loro sforzi.



**Premiare il merito.** I dipendenti con un'elevata performance vengono premiati adeguatamente.

## Le sfide



**Conoscere e segmentare.** Differenziare meglio il “cosa”, il “come” e il “quanto” per i diversi segmenti della forza lavoro, rispecchiando la molteplicità di esigenze, di aspettative, di potenzialità e di contesti culturali e comunicando in modo efficace



**Comunicare.** Creare e comunicare con efficacia un sistema di ricompensa complessivo che vada oltre le singole componenti del patto e distingua l'azienda nel mercato.



**Misurare.** Monitorare con continuità i ritorni del proprio investimento nelle risorse umane in termini di engagement e di produttività.

## Contatto

---



**Fabio Carniol**  
**Managing Director, Italy**  
**Amministratore Delegato**

Via Vittor Pisani, 19  
20124 Milano  
Italia

+39 02 6378 0101

[fabio.carniol@towerswatson.com](mailto:fabio.carniol@towerswatson.com)

Fabio Carniol è Managing Director di Towers Watson per il mercato italiano e Amministratore Delegato di Towers Watson Italia S.r.l..

Laureato in Economia Aziendale all'Università Bocconi di Milano, dove ha svolto attività di docenza e di ricerca, ha lavorato in primari gruppi bancari ed assicurativi, maturando oltre vent'anni di esperienza nel settore finanziario.

In Towers Watson dal 2009, in precedenza è stato Vice Direttore del Servizio Affari Finanziari presso la Direzione Centrale del Credito Italiano, Direttore Generale di CreditRas Previdenza SIM, Condirettore del Servizio Asset Management della Banca Commerciale Italiana, Vice Direttore Generale di Fineco Investimenti SGR, Direttore Generale di Cattolica Investimenti SIM e Amministratore Delegato di Lombarda Vita (Gruppo Cattolica).

Attualmente è membro del Consiglio di amministrazione dell'American Chamber of Commerce in Italy e di ASAM (Associazione Studi Aziendali e Manageriali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore), nonché membro del Comitato Investitori Esteri di Confindustria e del Comitato direttivo della sezione lombarda dell'ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari).

E' membro di YPO - Young Presidents' Organization ed autore di numerosi libri ed articoli su riviste nazionali ed internazionali.