



# Welfare aziendale oltre la legge Ora tocca alle organizzazioni

Il welfare aziendale – mai come nel momento attuale sotto la luce dei riflettori per effetto delle nuove norme introdotte dal Governo volte a disciplinare i premi di risultato –, è una delle leve di gestione che, più di altre, contribuisce al benessere nelle organizzazioni, rispondendo alle esigenze di cura e conciliazione dei lavoratori con impatti positivi sulla loro partecipazione e conseguenti effetti benefici sulla produttività delle imprese.

Stando alle recenti disposizioni del Legislatore, si apre dunque per le aziende di tutti i settori e dimensioni l'opportunità di insistere su welfare e flessibilità per dare nuova linfa alle loro attività e contribuire così alla ripresa dell'intero sistema Paese dopo i bui anni della crisi.

Lungi dallo sviluppo di iniziative improvvisate, a essere necessarie sono oggi misure strutturali che coinvolgano l'organizzazione tutta, a partire dalla ridefinizione delle sue architetture e dal ripensamento delle pratiche di gestione strategica delle risorse umane. Il welfare aziendale – da strumento di supporto ai lavoratori in una fase di 'arretramento' del welfare pubblico a veicolo per soddisfare le esigenze individuali dei singoli collaboratori rilanciando parallelamente la produttività delle imprese – è, dunque, primariamente una questione organizzativa, che richiede il coinvolgimento di tutti i livelli decisionali – dal top alla base – e di tutte le funzioni, nella definizio-

ne di un nuovo rapporto tra azienda e dipendente nonché tra capo e collaboratore; nella messa a punto di sistemi premiali che riconoscano il merito e migliorino le performance; nella costruzione, infine, di un dialogo proficuo tra HR e IT, volto a semplificare alcuni processi.

Quali sono gli step di questo cambio di rotta? Quali gli attori da coinvolgere all'interno e all'esterno delle mura aziendali? Quali le strutture organizzative che, una volta ripensate, rendono possibile ed efficace il welfare aziendale?

## **Legge di stabilità: vantaggi fiscali e spinta alla contrattazione**

La Legge di Stabilità 2016 è intervenuta modificando e integrando significativamente le previsioni legislative che definiscono la tassazione del reddito da lavoro dipendente relativamente ai servizi, beni e utilità che solitamente fanno parte dei programmi di retribuzione. Tali erogazioni, un tempo effettuate su base discrezionale e in molti casi prive di adeguata progettualità, rappresentano oggi una rilevante parte della remunerazione complessivamente percepita dal lavoratore e, il più delle volte, si inseriscono nell'ambito di complessi programmi aziendali.

Come spiega l'avvocato Daniela Bruno, Partner dello studio legale CGP, "il Legislatore ha, in tale contesto, deliberato disposizioni intese a ridurre l'onere fiscale gravante sul

lavoro subordinato, sia a favore dei dipendenti, assoggettati a una minore tassazione per alcune voci retributive, sia a favore del datore di lavoro, per il risparmio degli oneri contributivi dovuto all'ampliamento delle componenti escluse dal reddito di lavoro dipendente e alla possibilità di dedurre, nella determinazione di tale reddito, spese sostenute per il welfare aziendale in precedenza soggette a una deducibilità più limitata".

Le ragioni che portano all'adozione di tali programmi possono dunque essere ricercate tanto nella volontà del datore di lavoro di far fronte a istanze socio-assistenziali (welfare aziendale), quanto nell'interesse dello stesso di perseguire una vera e propria politica retributiva basata sulla diversificazione del pacchetto offerto al dipendente e sul coinvolgimento di quest'ultimo nella scelta della sua composizione (flexible benefit).

"Le novità normative acquistano particolare rilievo nell'ambito del welfare aziendale, laddove è stato previsto che le opere e i servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, la cui utilizzazione non costituisce reddito imponibile, sono riconosciuti dal datore di lavoro ai dipendenti, o alla generalità degli stessi e ai loro familiari, sia volontariamente (come già previsto dalla previgente normativa) sia in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale.



La modifica legislativa va quindi nel rispetto della condizione di offerta generalizzata ed è volta a rimuovere il vincolo della 'volontarietà' della stessa, rendendo possibile godere dell'agevolazione in commento anche quando la fruizione di opere e servizi messi a disposizione dei dipendenti per le finalità suddette sia avvenuta in forza di un accordo o regolamento aziendale ovvero di un contratto collettivo".

Tali misure avranno, a detta dell'avvocato, decisivi impatti sulle modalità di elargizione del welfare, decretando alcune differenze tra la grande impresa e la Pmi: "La direzione verso cui in questo momento la grande impresa si sta orientando è quella di negoziare il welfare integrandolo nella contrattazione collettiva di secondo livello, prevedendo che sia la stessa ad accordare al dipendente la facoltà di ricevere premi in denaro o in beni e servizi; con tuttavia il grosso timore che l'accoglimento di tale norma determini in capo all'azienda un costo aggiuntivo, sulla base delle pressioni delle organizzazioni sindacali che potrebbero spingere verso l'introduzione negli accordi di una seconda tipologia di premio di risultato, con evidente duplicazione dei costi. Le piccole e medie imprese sono invece più propense a usare forme del tutto semplificate per elaborare ed erogare il piano, senza dover applicare procedure formali particolari ed essendo sufficiente definire in concreto i beni e i servizi riconosciuti ai lavoratori".

### **La premialità prima e dopo la Legge di Stabilità**

È notizia recente la pubblicazione, dopo le novità introdotte con la Legge di Stabilità 2016, del Decreto Interministeriale 25 marzo 2016 e successivamente della Circolare n. 28/E del 15 giugno 2016, emessa dall'Agenzia delle Entrate di concerto con il Ministero del Lavoro; provvedimenti che hanno, *inter alia*, ulteriormente chiarito le pre-



visioni relative alla corresponsione dei premi di risultato soggetti all'applicazione dell'imposta sostitutiva del 10% e convertibili in servizi welfare, oltre a fornire ulteriori e più generali indicazioni in tema di welfare aziendale e dei relativi servizi agevolabili fiscalmente.

In particolare, le citate previsioni forniscono chiare esemplificazioni con riguardo ai fattori/obiettivi di "incrementalità" (di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, ecc.) che necessariamente i contratti aziendali o territoriali dovranno tenere in debito conto nella strutturazione dei premi di risultato, affinché gli stessi possano essere fiscalmente agevolabili e anche convertibili in servizi welfare. Vengono anche fornite concrete delucidazioni circa gli strumenti e le modalità attraverso cui le aziende realizzano il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro e l'erogazione del premio tramite voucher di beni, prestazioni e servizi di welfare aziendale.

"Le novità principali rispetto al passato", entra nel merito della questione l'avvocato Emanuele Barberis dello studio legale Chiomenti, "sono di differente natura; per ragioni di sintesi possiamo citare la possibilità, rimessa alle pattuizioni oggetto dell'accordo sindacale, di consentire ai dipenden-

ti beneficiari del premio di risultato di optare per la conversione di detta somma – assoggettabile a un'imposta sostitutiva del 10% e a ordinaria contribuzione previdenziale e assistenziale – in un credito welfare (non imponibile sia fiscalmente sia contributivamente), al fine di fruire dell'ampia gamma di servizi di cui al novellato art. 51, comma due, del TUIR; una serie di beni e servizi e/o prestazioni dunque che oggi hanno trovato un forte rilancio, in particolar modo con riferimento alle opere e ai servizi di 'utilità sociale' (ossia, aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione e assistenza sociale o culto) che finalmente possono essere contrattualizzati dalle parti e/o condizionati al conseguimento di specifici target, mantenendo la piena deducibilità fiscale".

"Contro altare di detto beneficio", prosegue Barberis, "è, invero, la necessità per le parti di istituire un premio che non sia correlato solo a un risultato di budget e/o di performance (che spesso remunera anche un risultato non del tutto positivo), ma a fattori misurabili e dimostrabili che giustifichino l'erogazione solo al ricorrere di un effettivo 'incremento' di almeno uno degli obiettivi di produttività, qualità, efficienza, che ci si è prefissati. Detto nuovo e più stringente requisito sta però



complicando i progetti di molte aziende, che possono trovare problematico rivedere l'attuale assetto incentivante, tanto che si stanno aprendo vie diverse che includono forme più innovative di strutturazione del premio di risultato, ad esempio, in erogazioni in welfare *ab origine*". Una delle soluzioni potrebbe essere l'implementazione di schemi di incentivazione "MBO Welfare" – ad esempio per il personale appartenente alla categoria dei quadri e/o dirigenti (e più in generale per coloro che non rientrano tra i beneficiari del premio agevolabile fiscalmente) –, che prevedano il riconoscimento di un valore in parte erogato in forma monetaria e in parte in credito welfare, sempre per la fruizione di soli beni, servizi e prestazioni welfare, con evidenti ottimizzazioni sia in termini di costo aziendale sia di maggior potere di acquisto per i relativi destinatari".

Dal suo osservatorio privilegiato l'avvocato riferisce che, al momento, molte aziende sembrano interessate a cogliere queste opportunità: "Il sentiment che si registra presso i nostri clienti è positivo. Molti ritengono che le citate novità legislative siano il punto di partenza per ottenere efficienza organizzativa in termini di ottimizzazione dei costi; ma anche nella misura in cui si conseguirebbe quella famosa condivisione degli obiettivi tra azienda, dipendenti e organizzazioni sindacali che è alla base di un ripensa-

mento delle relazioni industriali nella logica della partecipazione e della negoziazione piuttosto che dello storico antagonismo; infine, il ripensamento della premialità potrebbe essere causa della tanto attesa introduzione di logiche di merito ed equità nelle nostre organizzazioni".

Eppure c'è chi continua a sottovalutare il tema, per cui l'invito è di non prenderla alla leggera: "Una possibilità è quella di ripensare in toto i sistemi premiali introducendo il welfare come unica forma premiale". Rimane però sempre un monito di fondo a simili ipotesi e/o progetti, ribadisce l'avvocato Barberis, ovvero che tutto ciò non si traduca in un aggiramento degli ordinari criteri di determinazione del reddito di lavoro dipendente e/o nella mera sostituzione/commutazione di componenti fisse della retribuzione, come peraltro caldamente rimarcato dalla stessa Circolare del giugno 2016. I nuovi schemi di incentivazione welfare impongono, infine, anche un attento lavoro da parte del sindacato che deve farsi garante del benessere dei lavoratori: "Il mondo sindacale", chiosa Barberis, "pare essere aperto alle novità poiché comprende il valore di queste iniziative e le considera vantaggiose per i dipendenti. Tuttavia gli stessi rappresentanti dei lavoratori devono essere consapevoli che ottenendo la retribuzione in welfare il dipendente subisce una perdita in termini contri-

butivi, con impatti importanti sulla sua previdenza. Ecco perché è necessario che i piani di welfare aziendale avvengano – soprattutto per le categorie diverse dai quadri e/o dirigenti – nell'alveo della contrattazione di secondo livello, dove i sindacati hanno un ruolo fondamentale nel trasmettere cultura ai lavoratori, informandoli sulle conseguenze e spingendoli a scegliere, tra i servizi welfare messi a disposizione dalle aziende, quelli di previdenza complementare".

### **Dalla legge alle organizzazioni: quali ricadute?**

#### ***Il reward come leva di crescita***

Il welfare, in quanto parte delle politiche di reward, è uno degli elementi che può contribuire alla produttività poiché incide sull'engagement dei dipendenti migliorandone le performance. È questo l'approccio di Mercer all'*employee engagement*, come spiega il Principal Head of Reward dell'azienda Luca Baroldi: "Dal nostro Employee Engagement Index, che pubblichiamo ogni anno dal 2005, risulta un'evidente connessione positiva tra engagement dei dipendenti, da una parte, e customer satisfaction, profittabilità, qualità e sicurezza, dall'altra; mentre esiste una connessione negativa in termini di turnover e assenteismo".

L'indice Mercer identifica cinque statement secondo i quali un dipendente



Daniela Bruno, CGP



Emanuele Barberis, Chiomenti



Luca Baroldi, Mercer



Antonella Marsala, Italia Lavoro



## Ascolto e comunicazione nel piano di welfare aziendale “PiùPerTe”

di Vanes Benedetto, Responsabile Servizio Welfare di Coop Alleanza 3.0

Strumenti innovativi per la conciliazione tra tempi di vita e di lavoro, borse di studio per i figli dei lavoratori; più sostegno in caso di emergenza familiare e per chi ha forti carichi di cura, a partire dalle donne; estensione dei benefici a tutti i tipi di famiglie, anche di coppie conviventi e dello stesso sesso. Sono alcune delle azioni previste con il welfare aziendale “PiùPerTe”, lanciato a fine 2013 dall’allora Coop Adriatica, oggi diventata Coop Alleanza 3.0 dopo il 1 gennaio 2016 a seguito della fusione con Coop Consumatori Nordest e Coop Estense.

Particolarmente rilevanti in “PiùPerTe” – dopo due anni di risultati positivi, è allo studio l’allargamento nel pacchetto di welfare aziendale a tutti i lavoratori della nuova Cooperativa – sono il tema dell’ascolto e della comunicazione strutturata, poiché esiste la ferma convinzione che ogni lavoratore è una persona con esigenze peculiari da tenere in considerazione. Inoltre l’elaborazione del pacchetto di welfare aziendale ha coinvolto le organizzazioni sindacali. Attraverso l’ascolto e la comunicazione strutturata è possibile far conoscere “PiùPerTe” ai lavoratori: si va da indagini di clima a focus group e oltre 350 riunioni in 190 negozi della Cooperativa per sottolineare sin da subito la vicinanza del progetto ai dipendenti, coinvolgendoli direttamente. In uno step precedente sono coinvolti invece i responsabili delle Direzioni e tutti i direttori di negozio. Uno strumento che si sta rivelando particolarmente efficace per rendere ancora più fruibile ai lavoratori il progetto è il sito – online da gennaio 2014 – raggiungibile sia dalle postazioni di ufficio sia da casa. Proprio dal sito, che contiene tutte le iniziative previste dal sistema welfare, i dipendenti possono seguire autonomamente le pratiche che li riguardano da vicino. Il sito, costantemente aggiornato dal servizio welfare, per rendere più agevoli agli utenti le ricerche è suddiviso in quattro sezioni: “conciliazione tempi di vita-lavoro”; “persona e salute”; “famiglia”; “risparmio e relazione”. A esso sono affiancati anche strumenti di comunicazione più tradizionali: è il caso delle “Notizie dal welfare” affisse con apposite locandine nelle bacheche; della newsletter per diffondere il lancio di nuove iniziative; dei folder che riassumono tutte le opportunità fornite dal pacchetto di welfare aziendale.

può dirsi *engaged*: “Il senso di commitment nei confronti dell’azienda, l’orgoglio di far parte di una squadra, la raccomandazione della propria azienda come luogo in cui si lavora bene, la volontà di non lasciare l’azienda, la determinazione di ‘andare oltre’ i propri compiti per contribuire al successo organizzativo”. A incidere su questi driver sono diverse dimensioni, tra cui il sistema di reward e performance management.

Considerati questi elementi, le attuali novità normative non possono che favorire, secondo l’opinione di Baroldi, “una ripresa delle aziende in termini di produttività”. “Il termometro del mercato, continua Baroldi, “registra un grande fermento per quanto concerne il ripensamento dei premi di risultato relativamente alle parti più operative della piramide organizzativa. Siamo, infatti, in presenza di popolazioni aziendali sempre più variegata e la possibilità di personalizzare

l’offerta welfare pare riuscire a incontrare le esigenze di tutti i lavoratori rispondendo al bisogno di engagement delle aziende. L’aumento della gamma dei servizi messi a disposizione contribuisce dunque a rendere i piani di welfare aziendale realmente efficaci. Molte aziende, vista l’entità degli incentivi, stanno inoltre pensando di aumentare le somme da destinare ai premi di risultato, anziché limitarsi al *saving*, così da investire sempre più sulla people strategy come leva di crescita. La grande azienda è oggi più avanti nella sperimentazione; le Pmi hanno sicuramente più difficoltà ma, nonostante ciò, stanno aumentando la loro consapevolezza sull’utilizzo di queste iniziative nella logica degli investimenti in capitale umano”.

Il problema rimane però su quei ruoli manageriali che non hanno diritto alle agevolazioni in quanto titolari di reddito di lavoro dipendente che supera la soglia dei 50 mila euro sancita

dal Decreto. Su questo punto, chiosa Baroldi, “occorre una maggiore attenzione da parte del Legislatore: è ciò che le aziende si aspettano”.

### Un circolo virtuoso per ripensare le organizzazioni

D’accordo con Baroldi di Mercer è anche Antonella Marsala, Dirigente di Italia Lavoro e project manager dei progetti La.Fem.Me ed Equipe, secondo la quale “esiste un ciclo virtuoso che si innesta tra welfare aziendale, engagement e performance organizzativa”. Certo, affinché tale circolo virtuoso – incentivato dal piano del Governo per il rilancio della produttività che va dal Jobs Act fino alla Legge di stabilità 2016 – si realizzi, occorrono una serie di passaggi obbligati all’interno di una visione che consideri ‘strutturale’ il welfare aziendale. “Se il welfare viene elargito ai dipendenti come mera parte aggiuntiva della retribuzione con lo scopo di redistribire

P



## Welfare generativo al servizio anche del territorio

di Lucia Riboldi, Presidente di Rete Giunca

Rete Giunca è la prima rete di welfare aziendale nata in Italia a scopo mutualistico. Il suo obiettivo è la promozione e lo sviluppo di un welfare aziendale condiviso al servizio dei dipendenti delle aziende che ne fanno parte e delle loro famiglie nonché l'aumento, per le stesse, della competitività. Fanno parte della rete 13 aziende – le prime 10 insieme da luglio 2012 – per un totale di quasi 2mila dipendenti. Le imprese di Rete Giunca – di medie e grandi dimensioni e trasversali ai diversi settori merceologici – hanno scelto di intervenire incentivando il benessere dei propri dipendenti e delle loro famiglie su quattro aree specifiche: la conciliazione vita-lavoro, il risparmio, la prevenzione della salute e del benessere sul luogo di lavoro, la formazione. Per lo sviluppo di azioni afferenti a ogni area Rete Giunca si avvale anche di partnership con gli enti locali e con alcuni network pre-esistenti del territorio.

All'area della conciliazione vita-lavoro appartengono tutte le iniziative che vanno a liberare tempo e a favorire un bilanciamento tra vita privata e professionale, come i centri estivi, l'assistenza ad anziani e disabili, l'assistenza sanitaria, la cura dei figli (con servizi di babysitting pre e post scuola). Per incentivare lo scambio con il territorio, rete Giunca ha stretto importanti legami con la rete di conciliazione territoriale costituita da Regione Lombardia.

L'area risparmio comprende le politiche volte a favorire il reperimento di risorse economiche. Un esempio è costituito dalla partnership con un'importante istituto bancario che ha avviato iniziative di microcredito, per un totale di 3 milioni di euro, tese a sostenere il potere d'acquisto dei dipendenti e delle loro famiglie.

La Rete ha inoltre a cuore il benessere psico-fisico dei dipendenti. Ecco perché la quasi totalità delle aziende che ne fanno parte ha deciso di dare il buon esempio, andando oltre la normativa in materia di sicurezza sul luogo di lavoro e aderendo alla rete WHP Lombardia (Workplace Health Promotion) per la prevenzione delle malattie croniche.

Per quanto riguarda la formazione, Rete Giunca si fa promotrice di iniziative di informazione e sensibilizzazione su alcuni temi trasversali ai diversi settori, condividendo conoscenza e ottimizzando le risorse grazie a economie di scala. L'approccio di rete permette, infatti, di creare sinergia, mettendo in comune l'esistente e le risorse disponibili.

Il vantaggio consiste nel proporre un'offerta ampia di servizi a favore soprattutto delle Pmi che, da sole, faticerebbero ad attivare politiche di welfare aziendale.

Si tratta, infine, di un'operazione di CSR che porta vantaggio non solo alle aziende ma anche all'intero territorio di riferimento. Un esempio di questa logica lo si ritrova nei centri estivi o invernali che sono sostenuti anche dai Comuni e si rivolgono a tutti i ragazzi, non soltanto dunque ai figli dei dipendenti.

Per il futuro Rete Giunca ha intenzione di continuare nello sviluppo dei suoi obiettivi di rete e, in tale contesto, è aperta all'adesione di nuove imprese.

L'idea è di proseguire nello sviluppo di un tipo di welfare privato che si affianca a quello pubblico, non tanto redistributivo quanto generativo di valore per tutti i soggetti – pubblici e privati – del territorio.

buire il budget disponibile e ottimizzare i costi, non se ne sfruttano tutte le potenzialità. Non sembrano, infatti, queste le intenzioni del Governo nel predisporre le nuove misure che regolano la materia. Il fine è, invece, quello di promuovere il coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro. In questa logica, il welfare diventa uno strumento per condividere gli obiettivi a vantaggio dell'azienda, che cresce, e dei dipendenti, che migliorano le proprie condizioni professionali e di lavoro.

Detto ciò, quali sono gli step per rendere il welfare un potente strumento

di cambiamento organizzativo e innovazione volto all'incremento della produttività? È questa la domanda chiave che le aziende devono porsi oggi. E la risposta, secondo Marsala, è articolata: "La prima cosa che le aziende sono obbligate a fare è chiedersi dove si vuole andare. Successivamente capire quali investimenti sono necessari per raggiungere l'obiettivo di innovazione. Alcune soluzioni tra l'altro sono a basso costo, laddove si può intervenire ad esempio sugli orari di lavoro riuscendo a coniugare esigenze di flessibilità con quelle delle persone. Purtroppo oggi ancora mol-

te organizzazioni scontano criticità relative a modelli arcaici di gestione: manca la lean evoluta e non si incentiva il lavoro in team, persistono le gerarchie e alcune forme di leadership improntate al comando e controllo, si rileva, soprattutto, una scarsissima occupazione femminile anche per problemi di carattere organizzativo nella gestione delle assenze per maternità, con responsabilità che non sempre dipendono solo dalle aziende".

Una volta che le aziende sono coscienti di questi freni all'innovazione, cosa possono fare? Le strade da seguire, per Marsala, sono due: lavorare sull'inno-



vazione organizzativa (diminuzione dell'assenteismo, recupero di efficienza attraverso la riduzione di scarti e sprechi, introduzione del lavoro in team anche per favorire, laddove possibile, una maggiore fungibilità delle mansioni, valorizzare di più i suggerimenti dei lavoratori, usare meglio la leva degli orari di lavoro) con l'obiettivo anche di recuperare risorse che possono essere investite nella people strategy; diffondere e alimentare una nuova cultura organizzativa che premi l'idea della reciprocità e della creazione di valore condiviso. "Tale cultura non basta definirla, ma va adeguatamente comunicata a tutti i livelli e in modo costante nel tempo, attraverso canali tradizionali e non".

"Inoltre", continua la dirigente di Italia Lavoro, "la nuova cultura deve entrare a far parte del lessico comune dell'azienda, a partire dai manager di tutte le funzioni – non solo gli HR –, che devono farsi portavoce del cambiamento. Soprattutto è fondamentale il ruolo delle relazioni industriali perché è ormai evidente che c'è una parte importante di produttività che riguarda l'organizzazione delle aziende e le relazioni industriali partecipative". Fortunatamente il Governo ha pensato anche a questo, visto che i nuovi incentivi tendono a sostenere la contrattazione di secondo livello."

C'è poi un aspetto che più di altri può apparire innovativo in modo dirompente. È quello che riguarda la conciliazione dei tempi di vita privata e professionale, da raggiungersi tramite creazione di modelli organizzativi improntati alla flessibilità di spazi e orari, nonché alla cultura del lavoro per obiettivi. All'interno del Disegno di legge recante "misure per la tutela del lavoro autonomo non imprenditoriale e del lavoro agile", attualmente all'esame del Senato, si legge che verranno incentivate tutte quelle forme flessibili di lavoro che contribuiscano ad accrescere la produttività e a facilitare la

conciliazione dei tempi lavorativi con quelli di vita. Il Ddl stabilisce anche alcuni incentivi di natura fiscale e contributiva. Al fine di facilitare le imprese e i lavoratori che hanno intenzione di svolgere prestazioni lavorative in modalità di lavoro agile è possibile inserire gli accordi all'interno dei contratti collettivi. Stando così le cose, commenta Marsala, "il welfare e lo smart working – leva che le aziende possono utilizzare, meglio se combinata con altre, per estendere i benefici della flessibilità a una platea vasta di dipendenti e non solo a quelli che svolgono un lavoro dematerializzato –, sono un'occasione per ammodernare le strutture organizzative all'insegna della flessibilità e per aumentare, di conseguenza, l'ingaggio dei collaboratori che sempre più chiedono 'tempo' invece di denaro".

Ulteriore slancio alla produttività deve passare, sempre secondo il parere di Marsala, per il coinvolgimento dei lavoratori. Secondo la nuova normativa, infatti, per accedere all'incremento a 2.500 euro dell'importo per cui è applicabile l'imposta sostitutiva del 10%, l'azienda dovrà predisporre uno strumento di coinvolgimento paritetico dei lavoratori, in virtù del quale i lavoratori intervengano, operino ed esprimano opinioni che, in quello specifico contesto, siano considerate di pari livello, importanza e dignità rispetto a quelle espresse dai responsabili aziendali (circolare Agenzia delle Entrate, n. 28/E del 15 giugno 2016). Ciò per sostenere una partecipazione dal basso.

"Fra le forme di coinvolgimento dei lavoratori che potrebbero rientrare nella fattispecie delineata dalla normativa – e che pertanto legittimano l'incremento dell'importo agevolabile – possiamo richiamare gli schemi organizzativi di coinvolgimento e i programmi di gestione partecipata. I primi sono rappresentati da tutte quelle forme di coinvolgimento anticipato dei lavoratori nell'innovazione che richiedono una comunicazione strutturata a due

vie tra azienda e lavoratori e che attivano il loro contributo competente al miglioramento del processo produttivo e della qualità del lavoro (esempi ne sono i gruppi di progetto, la formazione mirata, i sistemi di gestione dei suggerimenti dei lavoratori). Le seconde, invece, sono rappresentate dalle forme di condivisione forte tra lavoratori dell'attività ordinaria con il lavoro in gruppo (teamwork), nonché dalle forme di gestione del tempo e del luogo di lavoro che consentono all'azienda e al lavoratore di combinare le reciproche flessibilità e opzioni con l'obiettivo di migliorare contemporaneamente i risultati aziendali e la qualità della vita e del lavoro. Vi rientrano, inoltre, le forme di partecipazione diretta e attiva dei lavoratori all'accrescimento del know how e delle competenze aziendali con contemporaneo arricchimento delle competenze individuali (lavoro in team, programmi di gestione della flessibilità, comunità di pratiche)".

Tali strumenti però producono risultati soltanto in contesti aziendali nei quali vi è una forte cultura della responsabilità: "È responsabilità delle aziende", conclude Marsala, "la definizione degli obiettivi di sviluppo, l'ascolto dei bisogni reali dei dipendenti e la comunicazione efficace dei servizi offerti; dall'altro lato, occorre che i lavoratori e il sindacato superino le diffidenze iniziando a valutare quali possano essere gli incastri positivi che favoriscano sia il profitto sia il benessere".

### **Dall'antagonismo a una dinamica di solidarietà: cambiano le relazioni industriali con il welfare aziendale**

#### ***Il welfare contrattato: una sfida per le organizzazioni sindacali***

Il modello di relazioni industriali in atto da alcuni anni – modello che ha rafforzato la contrattazione collettiva decentrata – vede nel welfare di tipo



organizzativo un importante strumento di sviluppo e di evoluzione, come raccontano Elisabetta Cassaneti e Michela Bani di LabLaw. “Assistiamo da tempo”, spiegano le partner dello studio legale, “a un sempre più profondo arretramento dello Stato Sociale che si accompagna al sorgere di nuovi bisogni: cure parentali, assistenza domiciliare, servizi di assistenza agli anziani e all’infanzia, ma anche più servizi per il cittadino che lavora. Il modello di *welfare state* fondato essenzialmente su previdenza integrativa e assistenza sanitaria è non solo superato, ma ormai divenuto insufficiente”. In linea con questa tendenza, la sperimentazione negli ultimi anni si è concentrata su un modello di welfare aziendale caratterizzato prevalentemente da obiettivi di *rewarding* e di *retention*, strumenti retributivi utili ad attrarre e trattenere le competenze. “La loro naturale evoluzione”, proseguono Cassaneti e Bani, “grazie anche ai progetti di smart working che coinvolgono le persone, gli ambienti di lavoro e il territorio, ha fornito e fornisce ora alle aziende l’opportunità di avvalersi di modelli organizzativi ‘negoziati’, i quali comportano un necessario sviluppo del sistema di relazioni industriali, soprattutto a livello aziendale e territoriale”. Un’occasione straordinaria, a detta dello studio legale, che il sindacato non può permettersi di perdere, se

vuole cavalcare il rinnovamento del proprio ruolo: “Trasformare la ‘tutela del posto di lavoro’ in ‘tutela del lavoro nell’impresa’, senza rinunciare ai propri principi, ma con grande lungimiranza. È questo il più grande auspicio di sviluppo della contrattazione collettiva di secondo livello che ci si augura derivi dall’attuazione delle disposizioni del decreto sulla tassazione agevolata dei premi”. Il Decreto Ministeriale 25 marzo 2016 e l’art. 51 del TUIR, recentemente modificato dalla Finanziaria 2016, contengono dunque in sé opportunità straordinarie ma, chiosano Cassaneti e Bani, “la loro applicazione deve necessariamente passare attraverso la contrattazione di secondo livello, perché è solo in questa sede che le organizzazioni sindacali saranno in grado di dare voce a quei meccanismi di tutela (economica e organizzativa) che l’evoluzione del modello di relazioni industriali chiede a gran voce”.

#### **Cisl accoglie la sfida: tra rilancio della produttività e tutela dei lavoratori**

Concorda con questa visione – che parte dalla presa di coscienza che esiste un contesto caratterizzato da evidenti limiti dei sistemi di protezione, di inclusività e di adeguatezza rispetto ai nuovi rischi e bisogni sociali nonché dalla mancanza di opportune coperture – anche il Segretario Regionale di Cisl Lombardia Paola

Gilardoni: “Nuovi rischi sociali come l’invecchiamento della popolazione, il problema della non autosufficienza, le nuove fragilità e instabilità occupazionali e l’impoverimento delle famiglie, la gestione dei flussi migratori rendono necessarie alcune misure di welfare privato destinate ai lavoratori e alle lavoratrici con il sostegno dalla contrattazione aziendale”. Secondo Gilardoni vi è, in particolare, un’area di bisogni che merita attenzione: sono le esigenze di conciliare i tempi di vita privata e professionale, le quali “riportano alla necessità di favorire una maggiore partecipazione delle donne al mercato del lavoro, di migliorare le condizioni reddituali delle famiglie, di sostenere una complessiva qualificazione dei servizi per la famiglia” (il dato che Cisl Lombardia restituisce rispetto alla situazione regionale per il 2015 riferisce di una differenza di genere nella partecipazione al mercato del lavoro di oltre 16 punti percentuali). Considerato, dunque, il contesto all’interno del quale si inseriscono le novità introdotte dall’ultima Legge di stabilità, si apre per il sindacato l’opportunità di intervenire favorendo misure di conciliazione vita-lavoro: “La contrattazione aziendale”, specifica Gilardoni, “ha la possibilità di costruire e sostenere un nuovo legame tra le esigenze di produttività e competitività proprie dell’impresa,



Elisabetta Cassaneti, LabLaw



Michela Bani, LabLaw



Paola Gilardoni, Cisl Lombardia



Dalida Angelini, Cgil Toscana

P



### Gli italiani sognano Ferrero

Dai risultati dell'indagine Randstad Award, Ferrero risulta l'azienda italiana più attrattiva con il 76,5% delle preferenze. I lavoratori scelgono l'azienda di Alba per criteri come la sicurezza del posto di lavoro, l'atmosfera piacevole, il buon equilibrio tra vita professionale e privata, le pratiche di responsabilità sociale d'impresa.

La strategia CSR di Gruppo è infatti focalizzata su eccellenza, qualità e innovazione, sul supporto alle comunità locali anche attraverso l'opera della Fondazione Ferrero e delle Imprese Sociali, recentemente rinominate "Progetto Imprenditoriale Michele Ferrero", ma anche su una comunicazione trasparente, sulla promozione di stili di vita attivi tra le giovani generazioni, così come sul forte impegno verso pratiche agricole sostenibili nel rispetto dell'ambiente. Ma è soprattutto la cura delle persone che hanno fatto, e continuano a fare, la storia del Gruppo a essere decisiva. Il welfare aziendale in Ferrero fa la sua comparsa nel 2014 all'interno di un accordo integrativo siglato da tutte e tre le associazioni sindacali. In tale accordo – reperibile online – si legge che "il modello di relazioni industriali in Ferrero ha supportato la crescita e lo sviluppo dell'azienda, raccogliendo le sfide poste dal contesto esterno, trovando gli opportuni strumenti di flessibilità richiesti dal mercato e rivelandosi al contempo attento alla valorizzazione delle persone. [...] Un modello negoziale rafforzato dal percorso di formazione congiunta portato avanti in questi anni".

Ora che lo scenario è sensibilmente mutato, "tale modello di relazioni industriali assume importanza ancora maggiore al fine di individuare le leve per rispondere alle sfide emergenti".

Tra le best practice compare la dotazione di strumenti di flessibilità come gli orari a scorrimento su sei e sette giorni o i part time verticali. Con l'obiettivo di conciliare le esigenze vita-lavoro sono state concordate alcune misure quali l'esonero delle lavoratrici madri dal turno di notte, l'indennità alle famiglie nel caso di morte del dipendente, le visite pediatriche e i soggiorni estivi per i figli dei dipendenti nonché i percorsi formativi di reinserimento al lavoro. Non mancano i servizi specifici di welfare aziendale grazie alla stipula di convenzioni con un provider internazionale e la messa a punto di un portale per la fruizione degli stessi. Vi è poi il sussidio di studio per i figli di dipendenti che abbiano conseguito il diploma di scuola secondaria con un punteggio minimo di 90/100 e iniziative volte al sostegno delle pari opportunità e, più in generale, alla valorizzazione della diversità.

da una parte, e la promozione del benessere e la tutela dei lavoratori e delle loro famiglie, dall'altra. Contribuendo all'innovazione dei modelli organizzativi, promuovendo misure di flessibilità degli orari, incentivando forme di smart working che permettano di ripensare, anche grazie alle tecnologie a disposizione, il rapporto tra la persona e l'organizzazione del lavoro nel suo complesso".

#### ***Cgil: welfare sì, ma integrativo e contrattato, per il benessere del territorio***

Per Dalida Angelini, Segretaria Generale di Cgil Toscana, "il ruolo della contrattazione di secondo livello nella discussione sul welfare aziendale non è certo una novità, ma è indubbio un suo rinvigorimento a valle delle agevolazioni promosse dal Governo con la Legge di stabilità 2016".

Tale vantaggio economico, a detta di Angelini, risponderebbe in parte alla forte esigenza di reddito che si è prodotta in questi lunghi anni di crisi economica. "L'esperienza", mette però in guardia la Segretaria di Cgil, "mostra che la massa critica di questi interventi si muove perlopiù nel campo delle aziende con un consolidato rapporto contrattuale e con relativi benefit aziendali. Sono, infatti, poche le aziende che si rendono disponibili a concedere ai propri dipendenti le opportunità di un welfare aziendale integrativo". In quanto rappresentante di Cgil, Angelini ritiene che la strada del welfare integrativo aziendale sia utile per il benessere dell'azienda e dei lavoratori, ma percorribile seguendo una direzione precisa e alcuni criteri definiti: "Il percorso per noi non può essere altro che quello sindacale e quindi contrattuale: cioè quello che ha sede proprio

nella negoziazione aziendale cosiddetta di secondo livello, ancor meglio se collegata con il welfare presente nel territorio. Un rapporto positivo e di scambio territorio-azienda si crea se quest'ultima migliora il trattamento dei propri dipendenti ed è attenta anche alle esigenze della comunità in cui opera, rispondendo ai bisogni di sviluppo sociale e ambientale. Ulteriore slancio si ha quando, parallelamente, la Pubblica amministrazione del territorio riconosce, premia e agevola in concreto questi comportamenti di responsabilità sociale. Un caso tipico è quello dell'asilo nido aziendale. A nostro avviso le soluzioni prodotte solo in ambito aziendale si rivelano più deboli e inevitabilmente a carico dell'impresa e dei lavoratori. Coinvolgere, invece, Comuni e Asl al fine di collegare il welfare aziendale con quello locale può produrre vantaggi reciproci per



i lavoratori e la comunità. Nel caso dell'asilo aziendale, per esempio, questa formula è in grado di garantire una qualità della prestazione che si rifà agli standard di un modello educativo efficace, ben lontano dall'idea di asilo come parcheggio”.

### **Nuovi modelli organizzativi all'insegna della partecipazione e della flessibilità**

#### ***Conoscere per gestire: il welfare come leva di people strategy***

In questi anni di stagnazione retributiva il welfare ha permesso alle aziende di inviare dei preziosi segnali di attenzione ai propri collaboratori. Affinché un piano di welfare sia efficace deve partire dalle esigenze reali delle persone. “Per questo motivo”, fa sapere l'Amministratore Delegato di OD&M Consulting Simonetta Cavasin, “la fase preliminare di progettazione assume un'importanza fondamentale, in quanto è qui che l'azienda deve instaurare un dialogo con le persone per capirne preferenze e bisogni”.

“L'importanza di questa fase”, continua Cavasin, “è duplice: oltre all'analisi delle caratteristiche della popolazione aziendale, l'eventuale decisione di realizzare una survey di rilevazione dei bisogni dei dipendenti ha un forte impatto sul livello di soddisfazione del piano da parte dei lavoratori, in quanto si sentono

coinvolti fin da subito in un progetto che avrà un impatto diretto su di loro. Tra le best practice individuate nel Rapporto Welfare di OD&M, il coinvolgimento diretto dei dipendenti e la scelta di servizi rispondenti alle reali esigenze dei lavoratori hanno sicuramente un ruolo di primo piano”. Dall'altra parte, all'azienda è richiesto un presidio accurato dell'intero processo di realizzazione del piano e il coinvolgimento di professionalità specifiche per ogni fase del processo (dalla *compensation* alla fiscalità, fino alla comunicazione interna).

Inoltre, non bisogna sottovalutare il ruolo del welfare aziendale all'interno del concetto di Corporate Social Responsibility. “Il welfare aziendale”, aggiunge Cavasin, “è una scelta che permette alle aziende di creare valore sociale andando incontro ai bisogni primari dei lavoratori, delle loro famiglie e, più in generale, della collettività e del territorio”. Come leva di CSR, il welfare aziendale aiuta dunque a creare un legame fra le imprese e la società, ponendo attenzione al riconoscimento di valori etici, sociali, culturali e di salvaguardia dell'ambiente. “Laddove possibile, chiosa sul finale Cavasin, “l'azienda garantisce i servizi non solo ai propri dipendenti, ma li mette a disposizione della collettività, rispondendo così a bisogni comuni e maggiormente diffusi sul territorio”.

#### ***Serve un approccio strutturato: è compito dell'HR manager***

Se il welfare aziendale offre da tempo le opportunità elencate da Simonetta Cavasin, cosa cambia oggi alla luce delle misure del Governo per il rilancio della produttività?

Secondo Massimo Bottelli, Direttore Settore Lavoro Welfare e Capitale Umano di Assolombarda, “la Legge di stabilità 2016 ha ampliato l'ambito di applicabilità del welfare aziendale sia in relazione alla convertibilità dei premi di risultato sia nell'entità praticabile, ammettendo oltre all'iniziativa unilaterale del datore di lavoro il cosiddetto welfare contrattato”. Si tratta, a detta di Bottelli, di “un'opportunità importante, ma che va colta con un approccio strutturato”.

In linea con il parere di Cavasin, anche per Bottelli è fondamentale una comunicazione che valorizzi la scelta dell'azienda di sviluppare politiche di welfare”.

“Secondo una recente indagine (si veda il Corriere della Sera del 5 luglio 2016), i lavoratori continuano a dare maggior rilievo all'aspetto retributivo, ma questo orientamento può essere variato ove si faccia comprendere che le iniziative di welfare, oltre ad avere valenza economica, incidono positivamente sulla qualità della vita”, specifica il dirigente di Assolombarda che continua: “A tal fine, chi opera nella funzione HR ha un ruolo fonamen-



Simonetta Cavasin, OD&M Consulting



Massimo Bottelli, Assolombarda



Giuditta Villa, Ayming



Emanuele Lazzarini, RWA Consulting



tale nell'evidenziare al management quanto iniziative aziendali di welfare giovino al senso di appartenenza e al clima aziendale".

Un tipico esempio è lo smart working, che potrà avere maggiore diffusione con l'auspicata regolazione normativa nonché con il sostegno delle istituzioni locali, come nel caso di Regione Lombardia. "L'attuazione di questa modalità di lavoro, oltre a fornire un importante contributo sul piano della conciliazione vita-lavoro e della sostenibilità ambientale, introduce una novità nel sistema organizzativo aziendale comportando un passaggio dalla logica del controllo a quella della valutazione dei risultati".

Ma affinché queste svolte organizzative avvengano occorre fare cultura. Ecco perché Assolombarda svolge, da tempo, azioni di informazione e sensibilizzazione delle imprese, affiancando ad esse un servizio di supporto, comprensivo di piattaforma gestita da Assolombarda Servizi, che permetta anche alle piccole realtà di attuare iniziative di welfare.

### ***I vantaggi del benessere integrato per persone e organizzazioni***

Il cambiamento culturale è un presupposto fondamentale affinché le imprese possano sfruttare appieno le potenzialità del welfare aziendale in quanto strumento per creare le giuste condizioni di benessere organizzativo in vista dell'aumento della produttività. Concorda su questo punto anche Giuditta Villa, Director Southern Europe HR performance di Ayming: "Il welfare deve avere come obiettivo principale l'aumento del benessere aziendale, ma per massimizzarne i benefici, le imprese devono comprendere che è fondamentale un cambio di mentalità, non solo nella gestione delle risorse, ma soprattutto nella concezione del rapporto impresa-collaboratore".

"Il welfare", continua Villa, "è uno

strumento potente, che consente di migliorare le performance a patto che si agisca sulle sette dimensioni del benessere concepite da Ayming: diversity, flessibilità, salute e sicurezza, relazioni, contenuto del lavoro, employability e condivisione. L'azienda non deve dunque concentrarsi solo su procedure e aspetti normativi e fiscali, ma intervenire sull'organizzazione nel suo complesso, ponendo al centro di un progetto di welfare prima di tutto gli individui e le loro necessità".

Ma quali sono gli attori che intervengono in questo processo? Secondo il parere di Giuditta Villa, il compito spetta all'HR Director "che potrà affiancare la Direzione aziendale e renderla consapevole dei benefici che il benessere integrato può portare all'organizzazione. Perché se è vero che persone più felici lavorano meglio e producono di più, l'impresa che adotta un piano welfare efficace – costruito in risposta agli effettivi bisogni delle persone – beneficerà dell'aumento delle performance di ogni singolo collaboratore, potrà ottimizzare i costi del lavoro e migliorare il clima aziendale".

Parlando di benessere, il passo successivo porta allo smart working, che introduce il concetto di lavoro per obiettivi e supera l'idea della rigidità oraria, ruotando attorno ai temi della responsabilizzazione individuale, dell'autonomia e dell'orientamento al risultato. "Naturalmente", chiosa Villa, "lo smart working porta con sé una serie di domande e dubbi – come verificare la produttività, per esempio, o come regolamentare il lavoro in spazi diversi da quelli aziendali –, perché richiede al management aziendale la capacità di fidarsi delle persone e di valutarle non in base alle ore lavorate, ma per la capacità di raggiungere efficacemente gli obiettivi concordati. Solo quando l'azienda saprà definire il lavoro per obiettivi, dotarsi di strumenti adeguati, svi-

luppate fiducia e riconoscimento del contributo delle persone, allora sarà pronta per questa nuova modalità di organizzazione del lavoro".

### ***Fiducia e condivisione: fattori abilitanti ed effetti benefici dello smart working***

Certamente nel nostro Paese siamo solo agli inizi, ma il fermento c'è e i dati lo confermano. "Dopo il lavoro pionieristico svolto dalle grandi aziende in materia di lavoro agile", racconta Emanuele Lazzarini di RWA Consulting, "oggi il fronte dell'innovazione organizzativa si sta rapidamente spostando sulle piccole e medie imprese". Se nel 2015, continua il manager, meno del 20% delle Pmi aveva attivato progetti di smart working, più di una su tre si diceva pronta per affrontare il tema in un futuro molto vicino. Parallelamente a questa tendenza si va diffondendo l'idea che l'innovazione organizzativa non sia un evento contingente o, peggio, la risposta a una moda, ma un processo graduale e profondo con cui le aziende garantiscono il proprio successo nel medio-lungo periodo. "In quest'ottica", spiega Lazzarini, "lo smart working è una modalità organizzativa che, stimolando una maggiore flessibilità di spazi, orari e strumenti di lavoro, impone di ripensare l'organizzazione stessa con un approccio teso a conciliare benessere dei dipendenti, produttività e responsabilizzazione sui risultati".

Fiducia e condivisione sono due punti focali delle riflessioni sull'innovazione organizzativa, approfondisce Lazzarini, che continua: "La fiducia, a seconda dei contesti culturali, può essere fattore abilitante oppure effetto delle politiche 'smart'. Fattore abilitante laddove il clima aziendale sia già positivo e consenta di introdurre o formalizzare con relativa facilità strumenti e modalità di lavoro agile; effetto laddove lo smart working abbia offerto un'occasione di riflessione per ricuci-



re con successo relazioni conflittuali nonché creare un terreno di incontro tra le esigenze dell'azienda e quelle dei dipendenti”.

La condivisione, invece, è intesa come “necessità non derogabile per affrontare questi temi con un approccio orizzontale, coinvolgendo fin dall’inizio i lavoratori in un processo che ha impatti significativi sulla qualità della vita e del lavoro e che potenzialmente produce effetti win-win”.

### ***Dal know how al know why: serve il welfare per ridisegnare la relazione di lavoro***

Che si tratti di benefit, conciliazione vita-lavoro o servizi ai dipendenti e alle loro famiglie, per massimizzare i benefici di queste iniziative a tutti i livelli organizzativi occorre un approccio che Luigi Degan, Responsabile della Divisione Welfare di Ali, definisce di “welfare design”, riprendendo i concetti tipici del design thinking. Secondo questa logica, il welfare aziendale è “uno strumento potente che risponde a un problema relazionale e va, dunque, a determinare un cambiamento nella relazione”.

Quale relazione? “Quella tra azienda e lavoratore, quest’ultimo inteso sia come soggetto singolo sia come parte di un soggetto collettivo”, specifica Degan, che continua: “Parlando di relazione, il driver principale per produrre cambiamento, in vista di un maggiore

coinvolgimento del dipendente nel lavoro, è la trasparenza”. E trasparenza significa, prima di tutto, comunicazione: “Per cambiare servono regole, ma è ancora più importante saperle comunicare adeguatamente queste regole, con tanta formazione e un lavoro costante di sviluppo delle competenze che sono al servizio della nuova relazione, quella tra capo e collaboratore”. Non basta, dunque, a detta di Degan, sviluppare singole iniziative di welfare e flessibilità, ma occorre mettere a sistema i diversi interventi per dar vita a “un nuovo approccio al lavoro”, il quale deve avere come fondamenti la partecipazione e il ‘know why’: “Il know how non è più sufficiente; per crescere e aumentare la produttività delle nostre imprese occorrono lavoratori che conoscano il senso del proprio lavoro, che sappiano il perché di ciò che fanno, che condividano la strategia, che si facciano essi stessi leader sulla strada verso il raggiungimento degli obiettivi strategici, individuali e organizzativi”.

### **Un modello di riferimento: il welfare integrato nell'organizzazione**

“Come spesso accade quando l’attenzione di molti si polarizza su una questione di interesse relativamente nuova”, interviene Daria Sarti, Ricercatrice di Organizzazione Aziendale presso l’Università di Firenze, “gli interventi e i contributi che ne

scaturiscono rischiano di delineare un panorama frammentato caratterizzato da prospettive e approcci semantici fortemente differenziati. Emergono tuttavia dal dibattito corrente alcune esperienze che ci permettono di raffigurare un modello di riferimento per le imprese italiane e suggerire alcune criticità che le organizzazioni dovranno fronteggiare. Il modello di welfare adottato dalla gran parte delle imprese si caratterizza per una forte focalizzazione sulle componenti tradizionali (previdenza complementare e sanitaria), con un fiorente interesse verso le azioni a sostegno della famiglia e della vita privata. Quanto alle relazioni industriali si viene a configurare un modello partecipativo basato sulla centralità del rapporto fra sindacato e azienda, segnato dalla condivisione di obiettivi per l’aumento della produttività e dall’implementazione congiunta dei piani welfare”. Sulla base di una recente ricerca condotta da Ire-Università politecnica delle Marche e riportata qui dalla professoressa Sarti, il 61% delle aziende che hanno introdotto sistemi di welfare evidenziano un clima partecipativo e nel 31% dei casi è stata la stessa rappresentanza aziendale dei lavoratori a farsi soggetto promotore dell’iniziativa.

“A fronte di un modello così delineato”, continua Sarti, “si rileva tuttavia come ancora ci troviamo, in molti casi, di fronte a esperienze piuttosto giovani in cui prevale una logica di progettazione emergente a fronte della necessità di una progressiva evoluzione verso una logica di ‘programmazione e valutazione’ del processo orientata al miglioramento continuo. Secondo l’indagine Asam-Assiteca del 2015, infatti, il 74% delle imprese dichiara di non possedere un documento aziendale programmatico per il welfare e solo l’8% ‘misura’ il welfare, utilizzando



Luigi Degan, Ali



Daria Sarti, Università di Firenze



## La valorizzazione della persona nel welfare 'su misura' di SAS

di Elena Panzera, HR Director Central East Europe Region di SAS

Personalizzazione e coinvolgimento: queste le linee guida della people strategy di SAS, azienda che, tra i suoi valori, ha sempre avuto quello di essere un'autentica 'welfare company'.

SAS sviluppa progetti di welfare dal 2011 nelle aree: risparmio del tempo, risparmio del denaro e flexible benefit (con focus su educazione, mutui/finanziamenti e intrattenimento).

Stando alle analisi di clima realizzate regolarmente, il welfare risulta essere una leva fondamentale che agisce sulla motivazione dei dipendenti e ne migliora il benessere sul luogo di lavoro. Ma affinché i piani di welfare siano efficaci occorre personalizzarli (sono 330 i dipendenti di SAS Italia e per ognuno di loro esiste un piano creato 'su misura').

Questo poiché ogni persona è diversa e ha esigenze differenti. Se vogliamo che i servizi incontrino le reali necessità dei singoli occorre dare loro attenzione ponendosi all'ascolto. È altresì necessario comunicare adeguatamente le iniziative. Un esempio è la neonata 'policy car' che è stata presentata a fine giugno durante il management meeting di Verona e ribadita tramite canali tradizionali (bacheca fisica nelle aree comuni, mail) e altri più innovativi (intranet, social network aziendale, video, ecc.).

La 'policy car' si inserisce nell'alveo del welfare aziendale agendo sul risparmio dei costi e del tempo. Come? Dando la possibilità a tutti i dipendenti di avere un'auto aziendale a uso privato, facendo leva sui vantaggi che l'azienda può dare al dipendente in quanto consumatore, tramite una serie di convenzioni stipulate con le case automobilistiche e i provider assicurativi. Perché una volta che l'auto entra in possesso del dipendente, è l'azienda a prendersi in carico il suo mantenimento (bollo, assicurazione, tagliando, revisione, ecc.). Ancora una volta, la parola chiave è personalizzazione: sono, infatti, tantissimi i modelli a disposizione e c'è la possibilità, per il destinatario, di personalizzare al massimo la vettura. Tutto con un focus primario sugli aspetti che riguardano la sicurezza.

Ovviamente queste politiche prevedono un aumento della complessità gestionale e, dunque, una serie di impatti sull'intera organizzazione che deve subire un cambio di passo, primariamente culturale: dal risparmio sul costo del lavoro a politiche mirate di reward volte alla valorizzazione delle persone e all'incentivazione delle loro performance.

Per il futuro, il progetto è quello di ampliare ulteriormente la platea dei beneficiari, estendendo i servizi welfare a tutti i dipendenti delle aziende partner SAS, secondo il modello della rete e nell'ottica di una reale open organization.

modalità eterogenee (analisi di clima, survey sulla produttività, ecc.). Al contempo, l'implementazione di un simile sistema necessita dell'innesco di un dialogo interno che va dalla ricognizione delle risorse presenti e la comprensione delle aspettative dei propri dipendenti alla successiva comunicazione delle iniziative di welfare".

Stando ai dati McKinsey, (2013) ancora una volta citati da Sarti, 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. Nella stessa indagine si evidenzia, poi, che il valore economico intrinseco riconosciuto al servizio offerto può essere superiore al costo effettivo sostenuto per la sua attivazione, e ciò soprattutto

per quei servizi difficilmente reperibili o acquisibili sul mercato come, ad esempio, la flessibilità dell'orario di lavoro. Appare poi piuttosto sorprendente che il 58% delle imprese che hanno implementato sistemi di welfare dichiarino di non possedere ad oggi un piano di comunicazione interna ad hoc.

Fatte queste considerazioni, Sarti così conclude: "Il cammino fin qui intrapreso è animato da un confronto vivace e dall'interesse crescente dello stesso Legislatore che sembra muoversi all'unisono con le esigenze manifestate, ponendo solide basi per l'evolversi verso un dibattito più ampio sul concetto di benessere delle persone in impresa partendo dal riconoscimento della pluridimensionalità delle loro aspettative. Dunque la logica di progettazione organiz-

zativa si dovrà riorientare verso un'ottica olistica di sistema di total reward che, spingendosi oltre il concetto di retribuzione monodimensionale e meramente monetaria, si arricchisce qualitativamente di nuove componenti coinvolgendo in modo trasversale e sistemico diverse aree della gestione del personale e dell'organizzazione d'impresa, quali la qualità del luogo di lavoro, il capitale reputazionale dell'impresa e il bilanciamento vita-lavoro.

È nell'efficace progettazione dei sistemi che sostengono la performance dei singoli che si innesta, dunque, il dibattito sul welfare aziendale, la cui definizione non può prescindere dal sistema organizzativo d'impresa, ma anzi in esso deve integrarsi in modo coerente e funzionale al raggiungimento dei fini strategici".