



Welfare aziendale

A ciascuno il suo

In tempi di spending review, la parola d'ordine è un'offerta di beni e servizi il più possibile flessibile a prezzi calmierati: dai master alle vacanze studio per i figli, dagli asili nido alle tate, fino alle polizze assicurative di responsabilità civile e infortuni anche extraprofessionali. Così le aziende riescono a soddisfare i bisogni individuali dei propri dipendenti e a contenere i costi

➡ Gaia Fiertler

Messe insieme, crisi e tecnologia aiutano il moltiplicarsi di piani di welfare aziendale per il benessere dei dipendenti. Sempre più organizzati su piattaforme online, con ricchi panieri di beni e servizi tra cui scegliere con un click, fino a esaurimento del proprio borsellino elettronico. In pratica, la nuova tendenza nelle aziende è di stabilire un tetto massimo di spesa per tutti o per categorie omogenee (per lo più impiegati e quadri) e farli scegliere in base ai loro bisogni. Come dire, a ognuno il suo, lungo l'intero ciclo di vita professionale.

Flexible benefit

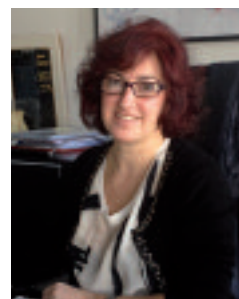
A una giovane madre potrà far comodo un aiutino alla retta dell'asilo nido, a una famiglia libri scolastici e check-up sanitari, mentre a un single farà gola la palestra o la vacanza pagata, in parte, dall'azienda. Nel paniere, le proposte sono sempre più varie fino a contributi un po' inusuali, che riflettono le attuali necessità della popolazione. La logica è infatti di favorire davvero il benessere dei dipendenti, in un'epoca di scarso potere d'acquisto, con stipendi bloccati, il caro-vita che sale e uno Stato in agonia. Per questo si chiama-

no «flexible benefit», ossia flessibili e su misura per ciascuno. Comprendono master e vacanze studio per i figli; asili nido, tate, badanti e «mariti aggiusta tutto» a prezzi calmierati; previdenza e assicurazione sanitaria integrativa, ma si spingono fino al pagamento degli interessi passivi dei mutui in Sas, alle consulenze legali in Fiera Milano e alle polizze assicurative di responsabilità civile e infortuni anche extraprofessionali in Fondazione Fiera Milano e in Ntv - Nuovo trasporto viaggiatori.

La piattaforma «WellFair» di Fiera Milano

Il piano di Fiera Milano, per esempio, è uno dei più freschi, lanciato a gennaio con il portale «WellFair» per i 400 dipendenti, fra impiegati e quadri. La piattaforma comprende un po' di tutto: istruzione, cassa sanitaria, fondi pensione integrativi, baby-sitter e operatori socio-assistenziali, sport, pacchetti vacanze, cultura, buoni spesa, consulenze legali e manutenzioni domestiche. I più gettonati nella survey preparatoria erano comunque risultati i servizi alla famiglia, in particolare baby-sitter, asilo nido e integrazione del fon-

Monica Pera, Hr e organization director di Fiera Milano spa





Un piano welfare ben articolato porta, nelle aziende senza esperienze precedenti, a un 30% in più di engagement con effetti anche sulla produttività: l'assenteismo per l'assistenza agli anziani si riduce del 15% e le assenze per maternità si abbreviano

do pensione. Fiera Milano ha già un contratto aziendale di secondo livello che prevede flessibilità di orario, part-time per le mamme e prestiti ai dipendenti, ma la piattaforma con tutta questa varietà e un tetto di spesa per tutti è una novità assoluta, in via sperimentale per il triennio 2014-2016. «Il welfare fa parte di quegli strumenti discontinui, rispetto alle normali politiche retributive, che adottiamo

per creare motivazione e fidelizzazione in un contesto economico ancora difficile, favorendo il benessere dei dipendenti ma contenendo i costi aziendali», spiega **Monica Pera**, Hr e organization director di Fiera Milano spa.

«Welfare for You» di Gucci

Anche Gucci, a settembre, ha inaugurato la piattaforma «Welfare for You» per 1500 dipendenti, che ora ha esteso a tutte le società del marchio in Italia, cioè ad altre 700 persone. In pratica, oltre a polizza sanitaria integrativa, previdenza complementare e metà retta dell'asilo nido per tutti, il gruppo fashion mette a disposizione 300 euro spendibili, a scelta, in istruzione, baby sitter, badanti e sport. «La piattaforma è flessibile, semplice, intuitiva e, con la funzione di geomarketing, personalizza ancora di più l'offerta», spiega **Micaela Le Divelec**, vicepresidente di Gucci.

Col welfare ci si guadagna

Ma tutto questo, perché possa rientrare in un programma di welfare (non soggetto a imposte e contributi per il dipendente e oggetto di risparmio per l'azienda), deve andare sotto il cappello delle tre categorie di istruzione, assistenza e tempo libero, descritte nel testo unico delle imposte sul reddito (Tuir). «Questa è la vera utilità del welfare aziendale: oltre ad aumentare il benessere, abbatte il cuneo fiscale e contributivo», sostiene **Fabio Carniol**, ad della società di consulenza Towers Watson. In pratica, il dipendente

Welfare on top o agganciato ai risultati aziendali?

La scelta di agganciare i flexible benefit alla parte variabile dello stipendio, come il premio di risultato, è una tendenza avviata negli ultimi anni dai contratti integrativi del mondo bancario e, ora, seguito anche da altre aziende. Come Ntv, che da gennaio ha esteso il welfare alla retribuzione variabile, a scelta sul 50% o 100% del totale, mentre negli ultimi tre anni aveva destinato 1 milione e 200mila euro per tutti «on top» ai risultati, con una quota parte di circa 300 euro a scelta tra diverse opzioni. Sas, invece, che progetta sistemi di business intelligence, dopo un iniziale interesse ha fatto dietrofront, preferendo invece stabilire un tetto uguale per categoria, indipendente dai risultati azien-

dali. Impiegati, quadri e dirigenti hanno un certo numero di «punti flex» da spendere anche nel 2014. «Con il welfare offriamo molto di più di quello che sarebbe un aumento in busta paga. Senza tassazione, infatti, ne aumentiamo il potere d'acquisto, mentre attendiamo pronunciamenti ufficiali sull'estensione al variabile», così motiva **Elena Panzera** (foto), direttore risorse umane Sas. Infatti, a fine giugno del 2012 l'Agenzia delle Entrate risponde all'interpello della società di consulenza Willis, approvandone un piano di welfare indipendente dal reddito e non convertibile in denaro, con l'ulteriore precisazione che non avrebbe approvato una versione collegata alla retribuzione va-



Oggi, il tempo è una delle risorse più scarse nella nostra società e la conciliazione lavoro-famiglia, con una società che invecchia e uno stato sempre più assente, è uno degli obiettivi che le aziende devono realizzare, se vogliono collaboratori coinvolti e produttivi.

beneficia di beni e servizi per un valore dove netto e lordo sono molto vicini. Non solo, ma anche il valore percepito può arrivare fino al 70% in più del costo reale sostenuto dall'azienda (ricerca McKinsey & Company per Valore D). Tanto più, quanto più quel benefit è difficile da reperire sul mercato o troppo costoso per il singolo, come la cura degli anziani, le azioni «salva tempo» come il maggiordomo in azienda, la banca ore o la cena take-away, i congedi parentali extra retribuiti e la flessibilità d'orario. Oggi, il tempo è una delle risorse più scarse e la conciliazione lavoro-famiglia, con una società che invecchia e uno Stato sempre più assente, uno degli obiettivi che le aziende devono realizzare, se vogliono collaboratori coinvolti e produttivi.

Con il work-life balance cresce l'engagement

La ricerca McKinsey sostiene infatti che un piano welfare ben articolato porti, nelle aziende senza esperienze precedenti, a un 30% in più di «engagement», come senso di appartenenza e coinvolgimento nel lavoro, e del 15% in più in quelle che già forniscono alcuni servizi. Investire sul benessere organizzativo avrebbe effetti anche sulla produttività: l'assenteismo per l'assistenza agli anziani si riduce del 15%, le assenze per maternità si abbreviano (-1,6 mesi) e si è disposti a lavorare un 5% in più, purché in modo flessibile. La giornata del lavoro agile lanciata il 6 febbraio dal Comune di Milano, per esempio, con oltre 500 aziende aderenti, è un segnale forte di questo biso-



Fabio Carniol, ad della società di consulenza Towers Watson



riabile. Manca però una circolare ufficiale della suddetta Agenzia e, subito dopo, un'altra azienda pubblica, Equitalia, adotta la linea opposta per i propri dipendenti nel contratto integrativo dell'agosto 2012. Benché Willis sostenga non ci siano dubbi sulla risposta ricevuta, la linea seguita da Equitalia ha creato stupore e le aziende si sono divise su due fronti, quelle più

prudenti e quelle più disinvolute. Lo stesso Testo unico è soggetto a letture diverse. Ubi Banca, per esempio, che ha un contratto integrativo che prevede la conversione di una parte del variabile in benefit, selezionati tra quelli non soggetti a tassazione dal Tiur, come istituto di credito, fa prevalere la natura dei singoli componenti rispetto all'aspetto della retribuzione variabile. Ma c'è chi invita a frenare, come **Diego Paciello**, fiscalista dello studio Capellini-Galli De Magistris: «Meglio essere prudenti, in particolare se il premio è previsto in forma monetaria con la scelta di convertirlo in beni e servizi. Perché sarebbe come lasciare al singolo la facoltà di decidere se i valori debbano o meno essere soggetti a tassazione e contribuzione». Un motivo in più, questa varietà di interpretazioni, per scoraggiare le imprese straniere a investire in Italia.



Laura Bruno, direttore risorse umane di Sanofi

gno sociale di flessibilità d'orario e, quindi, di un miglior «work-life balance». In pratica, un giorno alla settimana si lavora da casa grazie alle tecnologie mobili, ma si risolvono anche altre esigenze personali. La farmaceutica Sanofi, per esempio, ha iniziato a introdurre questa flessibilità logistica, dando la priorità alle neomamme, da cui viene la maggior parte delle richieste (80%), ai genitori single con figli minori e a chi abita a più di un'ora dalla sede. «Per l'azienda si tratta di un approccio organizzativo e culturale importante, che mira a stimolare una maggiore sensibilità verso la conciliazione tra vita professionale e privata, oltre a favorire una relazione di maggiore fiducia tra capo e collaboratore e un senso di maggiore responsabilità in ogni singolo



Un approccio «win-win» che piace ai sindacati

Poiché solo un quarto della spesa pubblica per il welfare è a supporto di famiglie, invalidi e poveri (1.800 euro a testa, contro i 3100 della Francia, i 2400 della Germania e 2.200 della Gran Bretagna), mentre per la maggior parte è concentrata su pensioni e sanità, gli interventi di welfare aziendale sono davvero in una logica «win-win», ormai usati anche al tavolo delle trattative con i sindacati come preziosa merce di scambio. «Il welfare è un modello vincente che soddisfa entrambe le parti e contribuisce a distendere le relazioni sindacali», spiega **Gabriele Fava** (foto), presidente dello studio legale Fava&Associati, chiamato da imprese medio-grandi e associazioni industriali territoriali al tavolo della contrattazione. Vodafone, per esempio, è stato il primo caso in cui il welfare è stato usato per gestire una crisi, in particolare l'esubero di 700 risorse a maggio 2013. In più, il pacchetto welfare prevedeva la possibilità di convertire il premio di risultato in beni e servizi a condizioni fiscali agevolate.



collaboratore», commenta **Laura Bruno**, direttore risorse umane di Sanofi e anch'essa mamma. Quando si incide sull'organizzazione del lavoro è richiesto un cambio culturale profondo da parte di tutti, ma può valerne la pena. Nella sede di Assago della Nestlé, per esempio, che ha aderito alla giornata del lavoro agile, da questa primavera tutti i dipendenti avranno un pc portatile e timbreranno solo per ragioni di sicurezza. «Da anni abbiamo iniziato un percorso per affermare la cultura della performance rispetto a quella della presenza, dedicando alle nostre persone un ampio e innovativo programma di welfare aziendale, di cui il lavoro agile è solo uno dei progetti», racconta **Giacomo Piantoni**, direttore risorse umane Gruppo Nestlé in Italia. Nell'ultimo anno, sono stati 670 i collaboratori del gruppo alimentare che hanno già usufruito del lavoro agile, per un totale di circa 5.000 giornate (nella sola sede di Milano oltre 500 persone, per un totale di circa 4.000 giornate) e ora, entro giugno, le stesse sono invitate a usufruire di un'altra giornata da casa per soddisfare esigenze occasionali o improvvise, che impediscono di lavorare dalla consueta postazione. Tra le altre iniziative a favore della popolazione aziendale, sempre frutto di negoziazione con le rappresentanze sindacali, Nestlé propone il telelavoro, il Progetto 90 giorni, che accoglie i figli in sede nei periodi di chiusura delle scuole; l'estensione del congedo di paternità a due settimane retribuite; gli asili nido aziendali e la distribuzione del Maternity & Paternity Kit ai futuri genitori.



Una tendenza che dal mondo bancario si è estesa a quello imprenditoriale è la scelta di agganciare i flexible benefit alla parte variabile dello stipendio, come premio di risultato, anziché stabilire un tetto uguale per categoria

Anche Fondazione Fiera Milano, nell'alveo di una lunga tradizione di attenzione alla comunità sociale, ha un sistema di welfare molto articolato e frutto di successivi contratti integrativi, senza tetti massimi, ma solo entro le condizioni e i limiti imposti da ciascun servizio. Per esempio, una futura mamma ha la copertura delle spese mediche della gravidanza e di quelle pediatriche fino ai sei mesi del bimbo, ma usufruisce anche dell'integrazione dei libri scolastici se ha figli più grandi (contributo variabile a secondo del reddito), della previdenza integrativa e di una polizza assicurativa morte e infortuni. La Fondazione prevede anche 24



ore all'anno di permessi retribuiti aggiuntivi rispetto a quelli previsti dal contratto collettivo nazionale e numerose forme di sostegno al reddito come in caso di necessità sanitarie, anche di familiari con cure speciali. L'investimento complessivo è sui 200mila euro all'anno per quaranta dipendenti tra impiegati e quadri.

La farmaceutica Sanofi ha introdotto la flessibilità logistica, dando la priorità alle neo-mamme, da cui viene la maggior parte delle richieste (80%)



Attività ricreative in Nestlé per i figli dei dipendenti dai 3 ai 14 anni durante il periodo estivo di chiusura delle scuole