Valentina Casali

Welfare aziendale: prendersi cura delle persone e del territorio

Perché il welfare aziendale è un tema così attuale? Come creare una 'cultura del welfare' in azienda? Come venire incontro alle esigenze di una popolazione aziendale vasta, dunque, portatrice di bisogni diversi? Come il welfare aziendale può contribuire a ridurre il costo del lavoro? Qual è la relazione tra il welfare aziendale e il benessere delle persone nelle organizzazioni? Queste sono solo alcune delle domande a cui si è cercato di dare risposta nel corso del convegno, organizzato da Este edizioni, Welfare aziendale: ottimizzare il costo del lavoro migliorando il clima aziendale *che si è tenuto lo scorso 4 novembre a Bologna.*

Cosa significa per le imprese prendersi cura delle persone e del territorio? Cosa comporta nel momento attuale, caratterizzato da una forte crisi del welfare pubblico e da una grave contrazione degli investimenti a favore del benessere degli individui?
Significa che le organizzazioni, insieme ad altri attori – parti sociali, enti locali, terzo settore – hanno l'opportunità di sperimentare nuovi modelli e percorsi, tesi a venire incontro alle esigenze dei lavoratori e delle loro famiglie, nonché a sostenere iniziative volte alla valorizzazione del territorio.
Il welfare aziendale rientra in questo progetto, generando beneficio per i dipendenti, ma anche per l'impresa. Migliora il clima aziendale, incrementando la motivazione e la fidelizzazione delle persone, aumenta il potere d'acquisto dei dipendenti e può contribuire a ridurre il costo del lavoro o, per meglio dire, a ottimizzare le risorse.
Vince, insomma, la logica della reciprocità.

Reciprocità e responsabilità: si parte da qui

Del perché e del come 'reciprocare' si dirà più avanti, nelle prossime pagine della rivista (*Suggestioni per un nuovo welfare.* Intervista a Stefano Zamagni a p.22). Basti solo precisare che il welfare aziendale non può esistere se non in questa logica, la stessa logica del welfare generativo. Necessario, secondo l'economista **Stefano Zamagni**, è superare il paradigma del welfare redistributivo e ragionare secondo un modello triale di relazioni che coinvolgano pubblico, privato e civile. Qual è il ruolo delle aziende in questo processo? Lanciare lo sguardo 'oltre la siepe', al territorio; cercare di allargare il bene della *civitas*, la città – intesa come ordine sociale –, mirando a includere tutti.
Ciò implica l'assunzione da parte delle imprese di una responsabilità sociale nei confronti, prima di tutto, del proprio 'capitale umano', che è la fonte primaria del vantaggio competitivo. Ecco allora che si stringe una sorta di patto sociale, o morale – come sottolinea il professor **Mauro Gatti** – tra i due contraenti: l'impresa e il dipendente. L'impresa agisce come un "contenitore d'ansia" creando ammortizzatori capaci di diminuire il malessere sociale e organizzativo. Queste iniziative contribuiscono quindi ad amplificare il tasso di CSR dell'azienda accrescendo la sua reputazione presso gli stakeholder, oltre alla motivazione e al coinvolgimento delle persone in una sorta di contratto psicologico per il raggiungimento di più elevate performance.

Strutturare un buon piano di welfare aziendale: non si può improvvisare

Il welfare aziendale è considerato il nuovo pilastro della retribuzione, uno strumento integrativo fortemente innovativo rispetto ai tradizionali interventi di natura monetaria e che crea valore nel breve, medio e lungo periodo. Detto ciò, pare semplice introdurre misure di welfare in azienda ma così non è. In questo percorso strutturato le aziende scelgono sempre più spesso di affidarsi a partner esterni che le supportino nella scelta del piano, che le trasmettano *know how* in materia fiscale-legale e che forniscano loro piattaforme tecnologiche per la gestione dei benefit. È questo il caso di Tetra Pak che, per la sede di Modena, ha deciso di affidarsi a Muoversi. Le due società collaborano dal 2010: "Aiutiamo il nostro cliente a progettare, avviare e gestire piani welfare, proponendo un set di azioni, servizi, infrastrutture e tecnologie che permettano allo stesso di sostenere il benessere dei dipendenti", ci fa sapere **Andrea Verani Masin**, sales director di Muoversi. E continua **Gianmaurizio Cazzarolli,** director, hr and site services di Tetra Pak: "Grazie a Muoversi abbiamo potuto attuare un mix di azioni di *work life balance* unite a un benefit plan disegnato sulle esigenze dei collaboratori e delle loro famiglie. Dare fiducia alle persone è la cosa più importante. Partire dall'ascolto delle loro esigenze, creare piani d'azione condivisi con i dipendenti e saper comunicare i risultati e i servizi offerti costituiscono le best practice".

Mauro Gatti
Università di Roma Sapienza

Andrea Verani Masin
Muoversi

Gianmaurizio Cazzarolli
Tetra Pak

Marco Scippa
Vitec Group

Il welfare aziendale come strumento di employer branding

Un'altra azienda che ha iniziato un percorso importante di welfare aziendale è Vitec Group. Dal 2012 l'azienda ha avviato un processo di change management che ha coinvolto le funzioni chiave dell'azienda (marketing, sales e operation) e che ha richiesto una strategia di *employer branding* interna. In quest'ottica è partito un progetto di welfare aziendale che ha costituito una grossa leva negoziale e un appropriato strumento di change management. Tra le iniziative: il programma *PeopleFocus*, contenitore di azioni volte al benessere, alla socialità, alla cultura e alla sostenibilità per i dipendenti e i loro familiari; la firma di un integrativo aziendale della durata di 5 anni per tutti i dipendenti, frutto di una negoziazione durata più di un anno, contenitore di tutte le politiche di welfare (progetti di wellness in azienda, supporto all'integrazione culturale, sostegni alla famiglia, progetti di conciliazione vita-lavoro) e modello di una nuova forma di relazioni industriali. "La firma dell'integrativo ha favorito a sua volta due ulteriori cambiamenti importantissimi, legati alla politica di merito e al sistema di valutazione della performance, quest'ultimo certificato e validato dall'Università ma soprattutto dal sindacato", conclude **Marco Scippa**, Hr director imaging division di Vitec Group.

Anche in CAMST, gruppo leader nella ristorazione collettiva da quasi 70 anni, il welfare aziendale è stato occasione per potenziare la conciliazione vita-lavoro, migliorare il clima interno e produrre un maggior coinvolgimento dei dipendenti nelle strategie aziendali. "Tutto ciò nella logica della responsabilità sociale d'impresa, essendo noi una cooperativa che ha come primo interesse il benessere delle persone", racconta **Ivano Minarelli**, responsabile dell'ufficio relazioni sociali del Gruppo. "I principi cooperativi e un modello di responsabilità sociale basato sull'efficienza organizzativa e il benessere delle persone costituiscono anche i nostri valori", ci dicono **Sergio Orlando**, direttore commerciale, e **Alessandra Bertazzoni**, responsabile welfare, di Day Ristoservice, la società provider di servizi che ha sostenuto CAMST nel processo per la messa a punto di un piano di welfare, oggi al vertice del mercato dei buoni pasto in Italia con risultati sempre in crescita.

Fare welfare aziendale in tempi di crisi: si può?

Che il welfare aziendale possa giocare un ruolo importante per far fronte a un mercato del lavoro e a un'economia stagnanti è assodato e coincide con il sempre crescente interesse da parte di aziende, sindacati, associazioni datoriali e policy maker. Come attivare piani di welfare di successo con risorse scarse? "Rispondere a questa domanda comporta una riflessione matura sugli obiettivi del piano welfare, sulla social responsibility e sugli economics di tale processo", replica **Alessandra Vultaggio**, responsabile welfare aziendale e programmi sociali pubblici di Edenred.

Spesso però non è così facile, soprattutto per le PMI

Il terreno più sfidante per l'applicazione del welfare aziendale è sicuramente quello delle PMI e l'Emilia Romagna è terra fertile per queste esperienze. Spesso però si presentano alcune criticità, come gli spazi ristretti di manovra e un fisco solo in parte favorevole. Tre sono le alternative che si prospettano alle piccole e medie imprese: "Creare reti d'impresa, prescegliere un provider di servizi a valore aggiunto che funga da aggregatore per le piccole imprese del territorio, utilizzare un'associazione datoriale come regia per l'implementazione di un piano di welfare territoriale". Ce lo ha spiegato **Giovanni Scansani**, amministratore delegato di Welfare Company, provider specializzato in servizi di supporto al welfare aziendale che partecipa a diversi tavoli per la costruzione di progetti di welfare territoriale in collaborazione con Confindustria.

Gestire le relazioni con il territorio e gli enti che ne fanno parte

Ancor prima della fase di analisi e di progettazione esiste

Ivano Minarelli
CAMST

Sergio Orlando
Day Ristoservice

Alessandra Vultaggio
Edenred

Giovanni Scansani
Welfare Company

Alessandra Bertazzoni
Day Ristoservice

Pasquale Del Buono
BCC Emilia Romagna

Emanuele Barberis
Chiomenti studio legale

Antonino Guida
Chiomenti studio legale

una fase preparatoria fatta di relazioni con gli enti del territorio, il sindacato e le associazioni datoriali. "La forte contrazione di redditività – ci ha raccontato **Pasquale Del Buono**, responsabile relazioni sindacali e del lavoro della Federazione delle Banche di Credito Cooperativo dell'Emilia Romagna che ha in previsione di firmare un accordo per l'implementazione di un piano di welfare –, unitamente alla necessità di rafforzare il coinvolgimento e il senso di appartenenza dei dipendenti, ha condotto la federazione e i sindacati a maturare la volontà di istituire un sistema di welfare aziendale nelle BCC dell'Emilia Romagna. I dipendenti potranno scegliere tra diversi servizi attingendo a un conto sociale che sarà costituito da una quota fissa annuale e da una parte variabile che dipenderà dai risultati ottenuti dalla banca."
L'iter sindacale si può però rivelare "una fitta foresta di norme e zone d'ombra" dove difficile diventa districarsi e raggiungere un accordo soddisfacente. Ecco perché serve il supporto di qualcuno che conosca bene gli aspetti legali e fiscali della normativa. Lo studio legale Chiomenti da anni si occupa di sostenere le aziende che vogliono attuare politiche di welfare con analisi giuslavoristiche e fiscali del piano. "Implementare un piano di welfare richiede: l'esame delle forme di welfare eventualmente esistenti; l'esame della disciplina fiscale/agevolativa applicabile; la valutazione della conformità fiscale e giuslavoristica delle categorie di destinatari; l'esame del sistema incentivante ordinariamente applicato dalla Società e la valutazione della possibilità di prevedere meccanismi di interazione welfare vs. bonus cash; l'esame, infine, dei possibili profili sindacali connessi all'introduzione del piano di welfare", specificano **Emanuele Barberis** e **Antonino Guida,** soci dello studio.

Il ruolo della contrattazione collettiva

Esistono diverse categorie analitiche insistenti sul tema del welfare aziendale. Quando si parla di welfare aziendale è importante considerare sia gli aspetti legati alla normativa TUIR, che regola l'utilizzo dei benefit, sia gli aspetti legati all'organizzazione del lavoro (orari, flessibilità delle mansioni). "Si parte dai bisogni (soprattutto quelli di conciliazione) per arrivare al concetto di libertà di scelta delle persone in azienda. Si tratta di far sì che il welfare non sia soltanto uno strumento di riduzione dei costi ma anche uno strumento per rendere migliore l'organizzazione del lavoro." Questo il ruolo della contrattazione collettiva nella visione evolutiva di **Iacopo Senatori**, ricercatore di diritto del lavoro della Fondazione Marco Biagi.

Iacopo Senatori
Fondazione Marco Biagi

Paolo Torri
ADP

Maurizio Boschini
Ima Industries

Cesare Cucci
Cariparma

Un momento del convegno

Venire incontro alle esigenze di una popolazione aziendale vasta con il welfare aziendale

"Il mondo di oggi è in costante cambiamento, merito dell'effetto dirompente delle tecnologie e dell'affacciarsi, per la prima volta in azienda, di quattro generazioni, rappresentanti bisogni e aspettative differenti. Come governare questa diversità? Come aiutare le aziende a gestire le persone in una logica di benessere? Una risposta efficace dev'essere 'motivante' le persone e 'a basso impatto' per l'azienda. Diffondere la cultura del welfare aziendale improntata a flexible benefit congiuntamente a metodologie di performance e talent management vuol dire andare in questa direzione", sottolinea **Paolo Torri**, hr business consultant di ADP, azienda che da sempre offre servizi e soluzioni complementari al welfare, con un'attenzione per il benessere delle risorse umane. "Partire dalle reali esigenze dei dipendenti per fare welfare aziendale in una logica *bottom-up* e con un minimo impatto economico." A dirlo è **Maurizio Boschini**, hr manager di Ima Industries. "Si tratta di azioni soft che richiedono un minimo investimento economico ma ottengono comunque un alto gradimento tra i dipendenti. In un momento come quello attuale crediamo che siano le soluzioni migliori."

Paola Salazar
avvocato

Diego Paciello
consulente fiscale

Anche Cariparma, ragionando in logica *bottom-up*, negli ultimi anni ha dato vita a un progetto importante di gender management e conciliazione famiglia-lavoro, all'interno di un percorso strutturato di welfare aziendale. **Cesare Cucci**, head director hr di Cariparma ci fa sapere che: "In azienda le iniziative di welfare hanno una lunga storia, sia nella sfera dell'assistenza sanitaria sia della previdenza. Tali azioni si inseriscono all'interno di FRED, un programma che fornisce alle realtà del gruppo Crédit Agricole un quadro comune di definizione delle politiche di CSR. Ultima iniziativa, in ordine di tempo, il *Progetto Artemisia*, attivato con la finalità di sostenere e sviluppare una cultura di gender management e di conciliazione familiare con la realizzazione di *Azione MAAM*, un percorso di accoglienza, vicinanza e ascolto, per supportare le colleghe nel periodo della maternità e al loro rientro al lavoro".

Welfare aziendale: i perché e i come

Riassumendo: perché e come fare welfare aziendale?
L'avvocato **Paola Salazar** risponde accennando all'importanza di "un fine sociale e di obiettivi di conciliazione, all'interno dei quali rientrano anche tutte le politiche volte alla flessibilizzazione degli orari e dei luoghi di lavoro, il cosiddetto smart working o lavoro agile", promuovendo responsabilità e fiducia.
Il consulente fiscale **Diego Paciello** parla della leva fiscale come di qualcosa di estremamente svilente per il welfare aziendale. "Se si tratta solamente di ridurre i costi, allora il welfare in azienda diventa un progetto privo di significato, un mero involucro." Lo stesso riprende inoltre il principio di scelta accennato da Senatori, specificando che la libertà di decidere riguarda i dipendenti e il paniere di benefit, ma non può attenere alle fonti di finanziamento che sono rigidamente regolate dalla normativa.