

Persone & Conoscenze

La voce della Direzione del Personale

Marzo 2023

167

Poste Italiane Spa
spedizione in abb. postale
Decreto legge 353/2003
(conv. in Legge 46/2004)
art. 1, comma 1, DCB Milano



Risorse umane e non umane

Educazione digitale
Il lavoro al tempo del 5.0
Come cambiano i rapporti
tra umani e macchine

La creatività è l'antidoto
all'era delle incertezze
Ripensare i modelli
di gestione del personale

Fare welfare (aziendale) nel 2023
È già finita la grande rivoluzione?
L'aliquota dimezzata sui premi
mette a rischio le strategie HR



PER INFO E ABBONAMENTI
www.este.it

Daniela Bobbiese | responsabile abbonamenti ESTE | ☎ 02.91434400 | ✉ daniela.bobbiese@este.it



Welfare, la rivoluzione è già finita?

Con l'aliquota dimezzata per i premi si rischia di scoraggiare i piani di risposta ai bisogni sociali

Cecilia Cantadore

La legge di Bilancio 2023 non ha previsto novità rivoluzionarie in materia di welfare aziendale. È stata dimezzata, dal 10% al 5%, l'aliquota dell'imposta sostitutiva sui premi di produttività erogati nel 2023 fino a 3mila euro e la soglia esentasse dei fringe benefit è tornata a 258,23 euro. Le imprese oggi potrebbero essere scoraggiate a costruire dei piani incentrati sui bisogni sociali dei propri collaboratori, e spinte piuttosto a puntare sulle premialità tramite i soli buoni acquisto o simili. In questo scenario, al di là dei vantaggi fiscali, perché è importante intercettare le esigenze dei lavoratori e quali sono le prospettive future?

1. Emmanuele Massagli, Presidente Associazione Italiana Welfare Aziendale (Aiwa)
2. Paolo Gardenghi, Responsabile Welfare di Up Day
3. Francesco Masieri, Co-Founder di Noi!Welfare
4. Paola Blundo, Direttore Corporate Welfare di Edenred Italia
5. Alberto Perfumo, CEO di Eudaimon
6. Stefano Robbioni, HR Senior Consultant di S.A. Studio Santagostino
7. Anna Zattoni, Presidente & Co-founder di Jointly - Il welfare condiviso
8. Paolo Susani, Direttore Commerciale di Zucchetti

Ascoltare le persone, intercettarne le esigenze e fornire loro strumenti adeguati a soddisfarle: è stata questa la portata innovativa della legge di Stabilità 2016, che ha aggiornato la normativa in fatto di welfare aziendale ridefinendo i modi e le tipologie delle erogazioni del datore di lavoro, che da allora si traducono in premi di produttività con agevolazioni fiscali, così come in prestazioni, opere e servizi corrisposti al dipendente in natura o in forma di rimborso per spese aventi finalità di rilevanza sociale.

Dal 2016 a oggi il comparto in Italia ha raggiunto un importante livello di maturità e ha avuto ampia diffusione, anche se da allora gli interventi legislativi in materia sono stati principalmente ‘correttivi’ e non hanno più raggiunto una portata innovativa equiparabile a quella passata. Quale sarebbe, oggi, la chiave per dare nuova spinta al comparto, in un mondo del lavoro che in otto anni è profondamente cambiato?

Secondo **Emmanuele Massagli, Presidente dell'Associazione Italiana Welfare Aziendale (Aiwa)**, realtà che riunisce i principali operatori del mercato, le politiche governative per avere un effetto dirompente dovrebbero ‘normare’ bisogni reali, aiutare a diffondere esperienze nate dal basso, magari già esistenti, senza imposizioni. “Quali sono oggi le esigenze dei lavoratori, cosa vorrebbero che ancora non c'è? Se il Legislatore avviasse una consultazione, partendo dal basso, capirebbe quali sono i nuovi bisogni reali di oggi e potrebbe di conseguenza avviare azioni concrete per migliorare la normativa che regola beni e servizi destinati ai lavoratori”.

La legge di Bilancio 2023 ha dimezzato, dal 10% al 5%, l'aliquota dell'imposta sostitutiva sui premi di produttività erogati nel 2023 fino a 3mila euro e ha fatto tornare la soglia esentasse dei fringe benefit a 258,23 euro, dopo averla innalzata a 3mila euro per un periodo di poche settimane alla fine del 2022. Era stato un errore quell'innalzamento, secondo Aiwa, poiché una quota troppo alta di fringe benefit rischierebbe di far scomparire le altre voci previste dalla normativa, a cominciare dal cosiddetto welfare “nobile”, cioè quello con risvolti sociali legati alla cura, all'assistenza, all'educazione. Nato come strumento per rispondere alle esigenze più basiche, il rischio è che diventi sempre più un mezzo di integrazione retributiva, strumento economico (e non sociale) di sostegno al reddito, perdendo gradualmente le sue espressioni originarie e trasformandosi in una voucherizzazione (non a scopi sociali) di beni e servizi offerti dell'e-commerce e della grande distribuzione organizzata (Gdo).

Gli operatori chiedono più stabilità e chiarezza

Forse l'elemento più significativo della legge di Bilancio 2023 in fatto di welfare aziendale è proprio l'assenza di novità eclatanti, come sottolinea **Paolo Gardenghi, Responsabile Welfare di Up Day**, smart company che offre servizi alle aziende: “Tutti i player del mercato avevano grandi aspettative, vista anche l'ubriacatura – chiamiamola così – di fine 2022 quando il tetto dei fringe

benefit era stato innalzato a 3mila euro con la possibilità di includere il rimborso delle bollette delle utenze domestiche”.

In realtà il dimezzamento dell'aliquota dell'imposta sostitutiva sui premi di produttività, secondo Gardenghi, ha comunque un forte impatto sul settore, poiché rende i bonus erogati in forma monetaria molto – troppo – concorrenziali rispetto a quelli convertiti in servizi e prestazioni. A questa misura si è aggiunta ‘in corsa’ quella che ha introdotto un contributo per contrastare il caro carburante: il Decreto Carburanti (Decreto legge n. 5 del 14 gennaio 2023, convertito nella Legge del 10 marzo 2023 n. 23) dà la possibilità di offrire ai dipendenti buoni benzina che non concorrono alla formazione del reddito e sono interamente deducibili dal reddito di impresa, fino a un limite massimo di 200 euro per lavoratore. L'esenzione, però, è solo fiscale e non contributiva: la precisazione è una delle novità inserite nel testo di conversione in legge approvato alla Camera il 21 febbraio. Ciò significa, nella pratica, che il bonus continua a non concorrere alla formazione del reddito ed è completamente detassato, ma non sono esclusi gli oneri contributivi; per quanto riguarda i contributi previdenziali, il datore di lavoro e il lavoratore devono considerare le relative trattenute. “Di fatto questo aspetto rende la misura concretamente poco appetibile per il datore di lavoro, ma anche per i lavoratori, nonostante fosse una di quelle più apprezzate” commenta Gardenghi. Se la prima esigenza degli utenti sembra infatti essere quella di sostegno al reddito, quello che chiede il mercato è una maggior chiarezza e stabilità: “Provvedimenti a breve termine e continui cambiamenti normativi rendono difficile, sia alle imprese sia agli operatori, la comprensione del tema e il potersi muovere con le giuste tempistiche. In prospettiva credo che si debba puntare alla semplificazione, limitando complessità e vincoli”.

Il welfare consente di rimanere competitivi e attrarre talenti

Non solo sostegno al reddito: oggi più che mai il welfare aziendale può contribuire a risolvere le grandi sfide di questo tempo. Uno strumento che ha come obiettivo il benessere dei lavoratori è una grande opportunità per le aziende che vogliono rimanere competitive e avere successo perché permette di risolvere concretamente esigenze aziendali, oltre a offrire vantaggi fiscali. “Oggi, molte aziende hanno un problema serio: la carenza di manodopera. Questo potrebbe essere in parte risolto con delle politiche di attraction e di retention delle risorse più valide in azienda” sottolinea **Francesco Masieri, Co-Founder di Noi!Welfare**, Società Benefit che aiuta le imprese a comprendere e utilizzare in modo efficace il welfare aziendale, partendo dall'analisi dei bisogni. Non solo, potrebbe contribuire a favorire la diversità nelle organizzazioni: “Se consideriamo che in Italia circa 4 lavoratori su 10 sono donne, capiamo bene che esiste un bacino di lavoratrici che non entrano nel mondo del lavoro soprattutto a causa degli impegni per la cura dei figli e dei



Foto di Manuela Gualdi

familiari non autosufficienti. Questo approccio avrebbe un effetto positivo anche su un altro problema tanto comune quanto sottostimato dalle aziende, ovvero il gender gap in ambito lavorativo, cioè la mancanza di opportunità basata sulla differenza di genere, che ha ripercussioni non solo sulla vita delle donne ma anche, di conseguenza, sull'intero sistema economico". Creare le premesse per una migliore conciliazione della vita professionale con quella privata (come il ricorso allo Smart working non emergenziale) e fornire efficienti sistemi di assistenza all'infanzia e ai familiari anziani o non autosufficienti (per esempio sotto forma di asili aziendali o rimborso di strutture esterne, assistenza domiciliare o trasporto di invalidi), permetterebbe anche alle donne di investire sulla propria professionalità e sulla propria carriera. Così come permetterebbe alle aziende di non perdere risorse già formate e a diventare più attraenti per talenti lavorativi femminili.

Il welfare aziendale può rispondere poi alle esigenze dei lavoratori, che sono evolute e sulle quali la pandemia ha avuto un forte effetto acceleratore. "Oggi, soprattutto per le generazioni più giovani, i soldi sono sì importanti ma la priorità è il proprio benessere e quindi, anche quando cercano un lavoro, mettono in primo piano la possibilità di conciliare la vita professionale con quella privata, ed extra benefit come previdenza complementare, servizi di sanità integrativa, ecc. Tutti elementi che un buon piano welfare può fornire. Infatti, si parla sempre più di *Total reward*, ossia dell'insieme delle ricompense per attrarre, trattenere e motivare i lavoratori, di cui la retribuzione monetaria è solo una parte."

Il welfare aziendale, insomma, è quanto mai attuale perché punta al benessere delle persone e del territorio senza dimenticare che questi sono i fondamenti per un'azienda competitiva che guarda al futuro e che desidera essere socialmente responsabile e sostenibile.

I bisogni dei lavoratori evolvono Maggior attenzione alla qualità della vita

Che la componente salariale non sia più il solo fattore che viene preso in considerazione per la scelta di una posizione lavorativa è confermato anche dagli ultimi dati dell'Osservatorio Welfare di Edenred Italia: oltre il 53% degli intervistati giudica importante la presenza di un'offerta benefit come fattore in grado di influenzare la scelta di un'azienda nella ricerca di una professione. "Le aziende sono sempre più consapevoli di quanto sia importante il benessere dei propri collaboratori, sia nel luogo di lavoro in termini di clima aziendale, ma soprattutto a livello di conciliazione vita-privata lavorativa. Se un dipendente è felice, migliorano anche le sue performance aziendali. Il welfare si è dimostrato anche in grado di contrastare la fuoriuscita di persone di valore interne all'azienda, riducendo il turnover e svolgendo un ruolo attrattivo nei confronti dei giovani talenti, sempre più attenti alla qualità della loro vita" sottolinea **Paola Blundo, Direttore Corporate Welfare di Edenred Italia.**

Guardando ai nuovi bisogni e alle esigenze dei lavoratori, infatti, risultano diventati centrali la flessibilità e il corretto equilibrio tra vita professionale e privata, dando così valore al tempo libero e alla sua organizzazione. Così come è cresciuta la consapevolezza, soprattutto delle nuove generazioni, verso le tematiche sociali e ambientali. Le direzioni HR lavorano sempre più per promuovere l'inclusività, il benessere e la realizzazione professionale delle persone, con una forte attenzione all'empowerment femminile. Le politiche aziendali sono sempre più volte alla parità di genere, non solo a livello numerico, ma a una parità di valore. È sempre più importante il ruolo sociale del welfare, basti pensare ad esempio agli strumenti che garantiscono un miglior work-life balance e promuovono il benessere: supporto alla genitorialità e servizi dedicati alla cura e all'assistenza.

Così come sono cambiate le esigenze delle persone, anche il paniere delle proposte si è ampliato per rispondere ai nuovi bisogni. "Oggi vi è sempre più attenzione a nuove tematiche, dalla mobilità aziendale, all'inserimento di nuovi servizi come, ad esempio, il rimborso degli affitti o delle spese mediche veterinarie. A ciò si aggiunge la necessità di un ampliamento dei beni/servizi di valore sociale, dal supporto alla conciliazione vita-lavoro, alla genitorialità, alla salute e ai servizi di cura, ma anche l'importanza del rimborso delle utenze domestiche – introdotto dal decreto Aiuti Quater per il solo 2022 e limitato all'utilizzo della tasca fringe – e il miglioramento dei servizi legati al supporto psicologico" spiega Blundo. Insomma, il welfare oggi fa parte della cultura aziendale e come tale dovrebbe continuare a essere supportato dalla normativa e soprattutto dalle aziende stesse. "Guardando al futuro, ci auguriamo che continui il percorso di valorizzazione che coinvolge l'intero sistema in maniera integrata, comprendendo i numerosi beni e servizi dal valore sociale e ambientale così da rispondere in modo

concreto a tutte le nuove esigenze e permettere alle aziende di fare piani a medio-lungo termine”.

Il welfare per contrastare la disaffezione dal lavoro

Al di là dei vantaggi fiscali, perché oggi le aziende dovrebbero costruire dei piani di welfare? Il 6° Rapporto Censis-Eudaimon risponde esattamente a questa domanda. Dalla ricerca emerge una preoccupante e diffusa disaffezione delle persone nei confronti del lavoro: se potesse, un lavoratore su due si dimetterebbe alla ricerca di un lavoro più sicuro, meglio retribuito e che offra migliori prospettive di crescita. Ancora più critico, visto dalla parte delle aziende, è il fatto che due lavoratori su tre dichiarano di lavorare solo per ricavare i soldi necessari per vivere e fare le cose che piacciono. “In questa situazione, che si complicherà ulteriormente per la diminuzione della domanda di lavoro, esito della transizione demografica che l’Italia sta vivendo, le aziende competeranno per trattenere le loro persone e per attrarne di nuove. Il welfare aziendale, proprio nelle sue componenti meno economiche e, quindi, meno legate ai vantaggi fiscali, è lo strumento più adatto a motivare le persone e può aiutare il lavoro a recuperare centralità nella vita delle persone” commenta **Alberto Perfumo, CEO di Eudaimon**, società specializzata nell’offrire proposte complete e integrate per il welfare d’impresa.

Sempre le interviste fatte nell’ambito del 6° Rapporto Censis-Eudaimon evidenziano che i lavoratori chiedono retribuzioni migliori e qualità della vita più alta. “In particolare, con qualità della vita intendono supporto per risolvere i loro problemi e più facilità nel conciliare vita familiare e lavoro. In pratica, aspirano a essere sollevati dal peso opprimente di una vita complicata e piena di tanti piccoli e grandi ostacoli” commenta il CEO di Eudaimon. In questo scenario, pensando al futuro del comparto, secondo Perfumo è bene valutare tutti e due gli aspetti che oggi compongono l’offerta: da una parte le soluzioni di integrazione al reddito e ai consumi, dall’altra quelle di welfare propriamente detto come previdenza, salute, scuola, cura della persona, cultura.

La prima componente sostiene il potere d’acquisto e tutela di fronte al caro-vita, rispondendo a un bisogno impellente: “Non può essere messa in discussione.

Piuttosto, essa richiede stabilizzazione – per mettere fine all’altalena delle regole e dei limiti, quale quello del fringe benefit – e semplificazione: ha un’impalcatura complessa e modalità di utilizzo farraginoso sia per le imprese che per i lavoratori, molto distanti da quelle applicate con successo in altri paesi europei” sottolinea il CEO. Che ritiene però che sia la seconda, è quella su cui si giocherà la capacità delle imprese di attrarre e coinvolgere le persone. Per favorire una migliore qualità della vita, le aziende dovranno allargare il perimetro d’intervento – non solo il cosiddetto welfare sociale, destinato al disagio o all’emergenza, ma soluzioni ampie rivolte a tutti i lavoratori – e modificare le loro modalità. Meno soluzioni preconfezionate calate

paternalisticamente su cluster di persone con alcuni bisogni e più abilitazione delle persone stesse e apertura di canali d’accesso alle soluzioni di welfare, ovunque esse siano, dentro e fuori l’azienda.

Anche le piccole e medie imprese puntano a essere attrattive

Non solo le grandi aziende, anche le Piccole e medie imprese (Pmi) e le microimprese puntano sul welfare, come racconta **Stefano Robbioni, HR Senior Consultant di S.A. Studio Santagostino**, società che affianca imprese ed enti pubblici nello sviluppo di piani strategici, organizzativi e formativi: “Per le numerose Pmi che abbiamo accompagnato in questi anni, la scelta di intraprendere un processo di implementazione di un sistema di welfare aziendale nasce dalla necessità prioritaria di attuare politiche di talent attraction e talent retention in un mercato del lavoro diventato molto volatile. Il tutto garantendosi anche un aumento della produttività aziendale. Il punto di partenza è infatti la predisposizione di un sistema di Management By Objectives (MBO), cioè gestione per obiettivi, per funzioni omogenee che sia funzionale al contesto organizzativo e di business dell’azienda, da trasferire successivamente in un sistema dedicato”. Insomma, il welfare è visto come mezzo e non solo come fine.

Per questo motivo, affinché il sistema sia vissuto come realmente premiante dal lavoratore e che svolga quindi la sua funzione di fidelizzazione, non deve solo garantire l’annullamento del cuneo fiscale e previdenziale, ma è necessario che fornisca risposte concrete alle reali esigenze del lavoratore stesso e che le opzioni presentate (contributi aggiuntivi per la previdenza complementare o sanitaria, rimborso delle spese scolastiche o di trasporto pubblico, buoni acquisto) siano realmente ‘spendibili’ dal fruitore. “Fondamentale è quindi fare ex ante una attenta analisi della popolazione aziendale (età, stato familiare, domicilio), anche attraverso survey mirate che risultano tra l’altro di facile gestione in aziende di dimensioni contenute come le Pmi. Capita che da questa analisi emerga la possibilità di orientare il paniere verso un numero limitato di opzioni che non richiedano quindi la necessità di appoggiarsi a piattaforme dedicate, ma che consentano all’azienda di



Si parla di Total reward, l'insieme delle ricompense per attrarre, trattenere e motivare i lavoratori, di cui la retribuzione monetaria è solo una parte

optare per un welfare rimborsuale. Infine, credo che sia anche importante svolgere una corretta ed efficace attività di formazione e informazione ai lavoratori sui vantaggi che possono derivare dal sistema” spiega il Manager.

Piani coerenti e personalizzati risultano più efficaci

Le aziende che oggi investono in piani di welfare sono quindi attente ai propri collaboratori e ai loro bisogni e trasmettono un messaggio valoriale di fiducia e ascolto. Messaggio oggi più che mai importante, considerando il fenomeno delle dimissioni di massa e la disaffezione delle persone per il proprio lavoro: meno di due dipendenti su dieci (14%), in base agli ultimi dati dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano, oggi sono pienamente ingaggiati e soddisfatti. Di conseguenza, per la maggioranza dei responsabili risorse umane (92%) – sempre secondo l'Osservatorio – la salute e la sicurezza dei lavoratori si sono imposte come valori centrali nella gestione dell'azienda e per due su tre (77,7%) la domanda di servizi di welfare è destinata in futuro a crescere. E nonostante le difficoltà economiche, due imprese su tre – in base all'ultimo rapporto Welfare Index Pmi di Generali – anche tra le piccole hanno l'intenzione di rafforzare l'impegno sociale verso i lavoratori (67,5%). Un impegno che viene ripagato: “I dati raccolti dalla ricerca Jointly Voice confermano che se un piano di welfare viene costruito in maniera coerente rispetto alle diverse necessità dei collaboratori e viene comunicato chiaramente può aumentare fino al 30% il livello di identificazione e di fedeltà alla propria organizzazione” commenta **Anna Zattoni, Presidente & Co-founder di Jointly – Il welfare condiviso**, società che offre servizi e consulenza per il benessere dei collaboratori.

Non esistono “ricette magiche” : perché un piano di welfare aziendale per essere davvero efficace deve partire dall'ascolto e dall'analisi dei bisogni dei collaboratori. “Ogni realtà è diversa, quindi i lavoratori di una piccola impresa in Veneto avranno richieste diverse da quelli della sede di una multinazionale a Milano. Per quanto valga la generalizzazione dal nostro punto di vista vediamo un sempre maggior interesse per quei servizi che semplificano la vita, che a partire dai desiderata raccolti sanno offrire soluzioni di qualità nel trovare per esempio una badante per un genitore anziano, o che offrono un accompagnamento ai ragazzi davanti alla scelta della scuola superiore o dell'università” commenta la Presidente. I collaboratori, infatti, riconoscono al welfare aziendale un valore intrinseco che va ben al di là del valore economico in quanto tale – fino al 70% in più – grazie al potere di negoziazione dell'azienda nell'ottenere prezzi più favorevoli (25%) ma anche grazie ad una maggior semplificazione nell'accesso ai servizi e ad una maggior qualità degli stessi. Il welfare aziendale ha per i collaboratori un valore quasi doppio (+70%) rispetto al costo sostenuto dall'azienda (Fonte: ricerca McKinsey & C. “Il welfare sussidiario: un valore per aziende e dipendenti”).

Non dipendenti, ma persone

Negli ultimi anni è cambiata la concezione del dipendente che è, sempre di più, e prima di tutto, persona: “Noi lo abbiamo affermato da sempre. Anche prima che il welfare diventasse centrale nelle politiche aziendali esprimevamo la nostra filosofia con il messaggio ‘Le persone al centro’ che non è uno slogan ma un modo di fare e di essere. Ecco, proprio partendo da questa mutata valutazione delle risorse umane si può comprendere come il welfare sia una priorità per le aziende e non un aspetto accessorio e complementare” spiega **Paolo Susani, Direttore Commerciale di Zucchetti**, azienda specializzata nella produzione e commercializzazione di diverse soluzioni software, tra cui i gestionali per l'impresa. In questa prospettiva un piano di welfare non va solo in direzione dell'integrazione del reddito ma cerca innanzitutto di costruire il benessere dei lavoratori di un'azienda, di qualunque dimensione sia. Come? Con l'erogazione di servizi (dai corsi di lingua alla consulenza psicologica, dai servizi fitness/wellness a quelli nutrizionali) che possano creare equilibrio fra lavoro e vita privata, coltivando il valore delle persone. “Un buon piano di welfare sa guardare lontano e quindi non solo esercita una spinta attrattiva verso i nuovi talenti, ma permette anche di motivare chi già lavora in azienda, prevenendo attitudini preoccupanti come il quiet quitting e fenomeni di frequente turnover derivanti spesso da un ambiente di lavoro incapace di generare coinvolgimento ed entusiasmo” sottolinea il Manager.

Dal suo punto di vista, i lavoratori oggi vorrebbero vedere costruire un progetto per loro da parte delle aziende. Desiderano valutare l'impegno che l'organizzazione prende nei confronti del loro tempo e, in fondo, della loro esistenza. “I lavoratori, da quelli che si affacciano al mondo del lavoro a quelli che hanno già esperienza, non vogliono impostare la propria carriera sulla rinuncia ma sulla ricerca di un ottimale bilanciamento vita-lavoro. Vogliono quindi poter personalizzare il proprio piano welfare, averne facile accesso anche in termini di fruizione. Di pari passo occorrono strumenti tecnologici sempre più simili a quelli che i lavoratori usano nella quotidianità anche extra lavoro per fruire di servizi; in sostanza piattaforme digitali che permettano di scegliere in autonomia ciò che maggiormente risponde alle proprie necessità, eliminando complessi iter amministrativi e autorizzativi” commenta Susani. Che, guardando al futuro, auspica di vedere irrobustita la cultura del welfare e che venga considerato sempre più il lavoratore nella sua complessità, integrando – anche grazie alla tecnologia – gli aspetti HR, di welfare e di comunicazione.

FINE