

Il Welfare che cambia il lavoro

di Nicola Varcasia

Lo smart working da necessità a virtù, la cura della persona e dei familiari, la flessibilità: l'azienda ripensa il rapporto coi dipendenti

«Il benessere delle persone al lavoro è un patrimonio inestimabile, da trattare con la massima delicatezza. Se le persone stanno bene si genera un circolo virtuoso in termini di impatto, salute e generatività del sistema sociale nel suo complesso». In un mercato del lavoro rivoluzionato dalla pandemia e con le nuove incognite sollevate dalla guerra, è importante continuare a interrogarsi sulla qualità della vita di chi lavora, in ufficio o in smart working. Perché, almeno in qualche misura, anche da essa dipende la possibilità di costruire un'economia a misura d'uomo».

Le parole di **Elisabetta Dallavalle**, esperta di tematiche legate al benessere, consigliera dell'Associazione Italiana Direzione Personale-Aidp, accendono il faro sulla grande sfida rappresentata dal Welfare aziendale per le imprese italiane. Con questo spirito, abbiamo dialogato con i responsabili delle Risorse umane, gli Hr manager, di importanti aziende di vari settori e altri esperti in materia, per capire quali sono i bisogni di questa fase nuova e come gli strumenti oggi a disposizione possano essere migliorati.

Il primo dato che emerge è che la griglia normativa esistente stia piuttosto stretta a questo discorso, ma è comunque utile e necessaria per

460%

crescita dei piani di Welfare aziendale in Italia, dal 2016 a oggi. Aiwa, 2021

20

i contratti collettivi di lavoro nazionali che contemplano prestazioni di Welfare aziendale. Aiwa, 2021

dare concretezza alle iniziative che si vogliono attuare. Dal punto di vista tecnico, infatti, il Welfare aziendale è quell'insieme di beni e servizi che un'impresa mette a disposizione dei propri dipendenti in relazione alle loro esigenze personali e familiari. Beni e servizi che, proprio in virtù del loro valore sociale, sfuggono all'articolo 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi e dunque, poiché non concorrono a formare il reddito, non sono tassati. Con indubbi vantaggi per il dipendente e il datore di lavoro. Lo si evince anche dal fatto che dalla riforma del 2016 i piani di Welfare sono cresciuti del 460% circa e oggi il Welfare è previsto già in oltre venti contratti collettivi (dati Aiwa, 2021).

«Ma il tema del corporate welfare non si riduce alla sua convenienza economica per le aziende, anzi, soprattutto in quelle più strutturate, tende sempre più a innestarsi nello stesso modello di sviluppo dell'impresa, con investimenti volti a migliorare la vita dei dipendenti in un'ottica win win», osserva **Alberto Dall'Acqua**, docente della Sda Bocconi School of management, a capo del Corporate Welfare Lab, nato circa un mese fa con lo scopo di raccogliere esperienze, dati e proposte su questo terreno.

D'altra parte, la matrice storica culturale dell'Italia, spiega Dall'Acqua, è stata capace

di esprimere «gli storici villaggi fabbrica di Vaprio d'Adda, le case realizzate da Olivetti per ospitare i collaboratori e, ancor prima, la Real Colonia di San Leucio, uno dei primi esempi di raccordo tra l'opificio e la comunità dei lavoratori. E oggi sono tante le aziende che si mettono idealmente in questa scia». È il caso dell'imprenditore legnanese **Siro Della Flora** che, di fronte al caro bollette degli ultimi mesi, ha dato ben 1.500 euro in più ad ogni suo dipendente, introducendo nella busta paga la voce "contributo energetico". Ma, al di là di questi exploit, il sentiero del Welfare aziendale porta a scoprire un vasto panorama di esperienze volte a soddisfare i bisogni materiali, a offrire servizi alla persona, senza dimenticare il sempre più importante ruolo del bilanciamento tra vita personale e professionale.

In proposito, **Monica Magri**, Hr & organization director di The Adecco Group Italia, mette in luce come la pandemia abbia accelerato enormemente una trasformazione sociale ed economica già in atto, costringendo le aziende a «una sperimentazione su larga scala di nuovi modelli di organizzazione e, soprattutto, nuovi stili di leadership che, altrimenti, avrebbero impiegato decenni per essere portati avanti». Tramontata l'età in cui il manager pensava di avere tutto sotto controllo, ci si muove verso «modelli più aperti, basati sugli obiettivi, in cui valori quali fiducia, autonomia, sicurezza e cura diventano centrali». Questa dinamica ha un riflesso evidente anche sulla cosiddetta capacità di "attraction" delle aziende: «L'attenzione dei candidati oggi non è rivolta alla sola retribuzione, ma anche ai benefit e alle facilitazioni che un'azienda



Inspiring

Alle nuove politiche intorno al benessere dei dipendenti e dei collaboratori, si accompagna spesso una nuova cura dei luoghi di lavoro. Qui un dettaglio della "inspiring room" del Gruppo Adecco a Milano

permette di avere che, a loro volta, si legano alla motivazione personale, al benessere individuale e, in un circolo virtuoso, ai risultati propri e dell'azienda. L'organizzazione che permette più flessibilità sprigiona quel sano senso di engagement che migliora le performance e sostiene le persone anche di fronte alle crescenti fragilità che questo periodo esacerbatò.

Che il Welfare aziendale permetta di mantenere alti livelli di motivazione e soddisfazione dei dipendenti è un punto sui cui le più grandi aziende italiane sembrano convergere: «In Intesa Sanpaolo, quasi 100mila persone, è da tempo centrale», conferma **Patrizia Ordasso**, responsabile Affari sindacali Intesa Sanpaolo, «e caratterizza il trattamento riservato a chi lavora nella nostra banca nell'ambito di un ampio programma a favore della sostenibilità Esg che pervade tutte le funzioni del gruppo. Si tratta di un impegno che, come primo datore di lavoro privato in Italia, sentiamo molto forte. All'interno del quadro normativo del Welfare, uno dei migliori esempi è lo smart working, in Intesa Sanpaolo attivo dal 2015, che oggi, con l'accelerazione del confinamento, coinvolge oltre 80mila

persone, la quasi totalità». Il Welfare, nella sua accezione più ampia di benessere, è un must anche in casa Mediolanum, la cui sede centrale di Milano 3 si presenta fin dalla fondazione come un vero e proprio campus per gli oltre 2.800 dipendenti che oggi vi lavorano anche se la pandemia ha modificato alcuni aspetti organizzativi: «Fino allo scorso mese di marzo, nei nostri uffici

era presente meno del 10% della popolazione aziendale», spiega **Antonio Gusmini**, direttore Risorse umane Banca Mediolanum,

«proprio perché volevamo evitare il massimo possibile del rischio, per quanto le nostre strutture

fossero già predisposte a un rientro graduale. A oggi, anche in seguito a un accordo con le parti sociali, seguiamo una modalità mista con tre giorni in sede e due da casa». Tuttavia, questo approccio, molto attento e prudente, che si affianca ai corposi benefit previsti per i dipendenti, osserva ancora Gusmini, funziona e ha realmente senso a una sola condizione: «La coerenza con i comportamenti che si tengono all'interno dell'organizzazione nella quotidianità, con il pieno rispetto tra le persone che lavorano, per una reale cura della *Diversity & inclusion*».

104

i provider di prestazioni di Welfare aziendale nel 2022
Fonte Altis - Università Cattolica

458 €

in buoni benzina che le aziende possono riconoscere ai dipendenti, in esenzione Irpef nel 2022. Lo prevede il *Decreto energia* 21/2002

La flessibilità e la cura sono beni preziosi non soltanto nel settore bancario. Il contratto nazionale della «Distribuzione cooperativa» prevede, ad esempio, numerosi istituti contrattuali distintivi, che sono regolati con condizioni di maggior favore. Vi sono degli elementi di integrazione per malattie, infortuni e maternità, ma hanno acquisito notevole rilievo anche i capitoli del part-time e dei permessi retribuiti oltre il limite di legge. Non si può certo immaginare lo smart working per chi lavora alle casse, ma si possono comunque promuovere strumenti di supporto, quali la banca delle ore o la digitalizzazione per far fronte alle esigenze di chi è impegnato in mansioni che, per definizione, non sono agili.

Il settore farmaceutico è un altro fiore all'occhiello, anche per ragioni intrinseche al core business delle aziende che vi operano, strettamente legato alla salute e al benessere delle persone. «In linea con la strategia della nostra azienda, che mira a cogliere i bisogni con tempestività», spiega **Laura Bruno**, Hr head Sanofi Italia, «negli ultimi due anni abbiamo introdotto innovazioni significative nel campo della permessistica e dell'attenzione alle fragilità non solo dei singoli lavoratori ma anche dei loro familiari». Per il futuro si prevede un ulteriore balzo in avanti dei servizi di prevenzione

► sanitaria e di supporto psicologico e relazionale all'interno dell'azienda. Ciò avviene di pari passo con la cosiddetta nuova normalità: «Il mix tra smart working e attività in presenza si sta rivelando efficace, ma va supportato. Da un lato, spingendo le persone a essere più creative e a interagire di più coi colleghi nei giorni in cui saranno in azienda. Dall'altro, sarà indispensabile aiutare le persone ad auto organizzarsi e a essere autonome, scongiurando al contempo il fenomeno dell'iperconnessione».

Nonostante tutto, però, l'impressione è che «non stiamo raggiungendo appieno il tessuto economico più importante dato dalle piccole e medie imprese», osserva Dallavalle. Tutte le grandi aziende e gli esperti interpellati in questo articolo segnalano gli importanti sforzi per contribuire a trasferire questo know how a imprese meno strutturate che, peraltro, come è noto, costituiscono l'ossatura della nostra economia. Ad esempio, invitando loro a consorziarsi per abbattere i costi di certi servizi o a interfacciarsi col territorio per individuare enti o cooperative sociali che potrebbero fornire servizi utili ai dipendenti e alla collettività in un'ottica di Welfare aziendale e di responsabilità sociale. È innegabile, però, che la piccola e piccolissima impresa vive dinamiche molto diverse.

«Il Welfare è ricco di potenzialità che possono essere ancora riscoperte, ma a volte bisogna vincere un po' di diffidenze nei suoi confronti da parte delle stesse aziende, sindacati e lavoratori», spiega **Aldo Bottini**, avvocato, partner alla Toffoletto De Luca Tamajo e Soci, «perché ciascuna parte teme di perdere qualcosa in termini di entrate, contributi previdenziali o forza contrattuale. Entrando nel merito le cose solitamente migliorano».

Infatti, le note positive non mancano. Ogni anno il *Welfare Index Pmi*, realizzato da Generali intervista i responsabili di migliaia di piccole e medie aziende, premiando poi quelle che si distinguono per ampiezza, capacità di gestione e distintività dell'offerta.

Precisa Bottini: «Senza entrare in dettagli troppo tecnici, vorrei citare il caso di un'impresa che, riformulando i premi di produttività, ha individuato una modalità per redistribuire gli indubbi vantaggi avuti con lo smart working, quali minori consumi interni e una drastica caduta dell'assenteismo, proprio in termini di welfare aziendale».

Se dunque non sembra corretto chiedere al Welfare aziendale di risolvere problemi più grandi di lui, creare migliori condizioni per un'ampia fetta di lavoratori è un obiettivo a portata di impresa. ●



Attrarre

Il Welfare aziendale è ormai a tutto tondo una leva per attrarre talenti e per mantenere in azienda il proprio capitale umano

I pionieri del voucher: «Dopo la pandemia, fringe benefit decisivi»

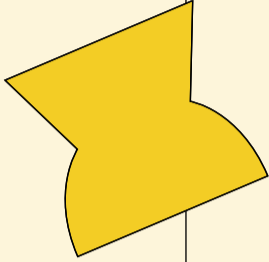
Raddoppiare la soglia di defiscalizzazione ha sostenuto famiglie e imprese. Ora si confida nella stabilizzazione della misura

Il mondo del Welfare è sempre più abitato. Se pensiamo che, appena cinque anni fa, gli accordi che prevedevano la possibilità, per i lavoratori, di convertire il valore dei propri premi in benefit e servizi di Welfare erano solo il 28% del totale e che solo due anni dopo questa quota è salita al 53,5%, possiamo farci un'idea della crescita. Dopo la pandemia, e arriviamo ai giorni nostri, il 73,8% degli occupati ritiene che nei prossimi dieci anni ci saranno nuove emergenze che comporteranno l'interruzione della vita ordinaria, con una ricaduta nelle relazioni con le aziende e il lavoro: «**Si apre la strada alla crescita di nuovi bisogni legati al Welfare ai quali occorrerà rispondere in modo altrettanto nuovo**», afferma **Paola Blundo**, direttore corporate Welfare di **Edenred Italia**, la società che ha introdotto per la prima volta nel nostro Paese i buoni pasto, antesignani del Welfare aziendale. Proprio in questo mese, nel Welfare Forum del 18 maggio, a Milano, che Edenred torna a organizzare in presenza, si parlerà di questi scenari: «Presenteremo i dati del nostro Osservatorio e racconteremo gli scenari futuri di questo settore. Sicuramente c'è una correlazione diretta tra Welfare e maternità, piuttosto che tra Welfare e attrattività dei talenti, temi delicati e strategici che si inseriscono nel più generale trend, anche in forte crescita, legato ai vari aspetti della sostenibilità», anticipa Blundo. Edenred Italia è anche main partner

del Corporate Welfare Lab, in collaborazione con Sda Bocconi, «Un laboratorio permanente che ospita analisi e riflessioni, a livello internazionale, per le aziende, le istituzioni e le associazioni, con l'obiettivo di studiare, analizzare e promuovere il ruolo del Welfare aziendale nel Paese», dice Blundo. Per sostenere la nuova normalità, sia per le persone, sia per la ripresa dei consumi, c'è un vasto campo di fattori su cui occorre concentrarsi, anche a livello tecnico e normativo: «Abbiamo visto come, negli ultimi due anni, il raddoppio della soglia di defiscalizzazione dei fringe benefit abbia aiutato famiglie, imprese, territori e la stessa economia del Paese. L'iniziativa del Governo già dai primi mesi di entrata in vigore, in un periodo caratterizzato dalle enormi difficoltà legate alla pandemia, ha avuto positive ripercussioni sui consumi e ha potenziato ulteriormente gli effetti del Welfare aziendale che sta conoscendo uno straordinario sviluppo, con benefici evidenti per qualsiasi impresa, indipendentemente dalla dimensione. Siamo fiduciosi che si tornerà presto a discutere del prolungamento della misura e di una sua stabilizzazione». In gioco la possibilità di offrire risposte in linea con le esigenze dettate dalla vita delle persone: «In quest'ottica rientra anche il provvedimento, contenuto nel *Decreto Energia*, che ha introdotto il bonus benzina: un sostegno in più per le famiglie in un momento di incrementi vertiginosi dei prezzi al consumo». ●

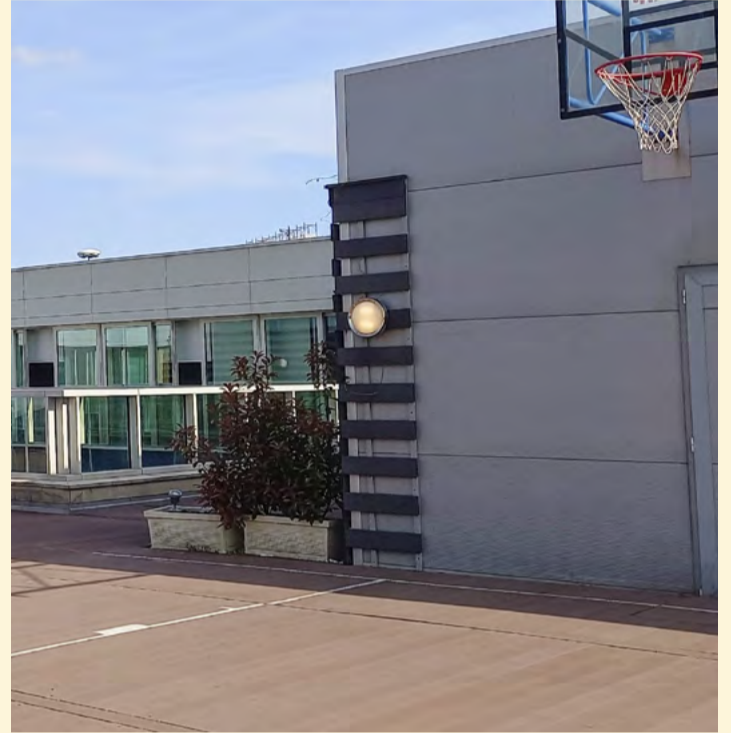
a cura di Nicola Varcasia

WELFARE HISTORIES



Dalla salute alla cura della persona, dalla formazione alla possibilità di lavorare da casa, conciliando meglio il tempo di lavoro e il tempo della famiglia: il Welfare aziendale tocca vari ambiti della vita del lavoratore. Sempre più spesso le prestazioni che sono offerte riguardano anche i familiari di dipendenti e collaboratori. E questo “benessere” personalizzato ha frequentemente un riverbero anche nella comunità circostante e nel territorio su cui l’azienda insiste

Famiglia



Wellbeing vo' cercando. Ascoltando le persone

Mettersi in ascolto verso l'esterno e non solo.

Per un'azienda che opera a livello globale nei servizi dedicati alla gestione delle risorse umane, creare un ambiente lavorativo efficiente e capace di rispondere alle esigenze dei propri dipendenti è in qualche misura doveroso.

Anche per questo, The Adecco Group di recente ha rinnovato il *Contratto integrativo aziendale* destinato agli oltre 2.800 dipendenti in Italia, con l'obiettivo di contribuire al senso di sicurezza, benessere e salute delle persone.

Tra le maggiori novità, un'assicurazione sanitaria integrativa per tutti i collaboratori - indipendentemente dal ruolo o dalla categoria - estesa anche a tutto il nucleo familiare.

Altre significative misure in tema di conciliazione e tutele riguardano i contributi per l'asilo nido, i permessi e i congedi aggiuntivi con garanzia di accesso al part time al rientro dalla maternità, una banca del tempo solidale e un sistema di welfare interno, dove l'azienda restituisce ai lavoratori i benefici previsti dalla normativa.

Inoltre, è presente un sistema di bonus e incentivazione esteso a tutta la popolazione aziendale, anche in questo caso senza eccezioni rispetto alle diverse categorie di lavoratori.

Ma come evolverà il Welfare per i dipendenti nel prossimo futuro?

Il Gruppo Adecco, fanno sapere dalla headoffice milanese, è intenzionato ad ampliare la gamma dei servizi che appartengono al filone del *wellbeing*, ossia del benessere delle persone.

È un punto di svolta necessario per poter tenere in considerazione le tante nuove complessità nel mondo del lavoro: in azienda sono presenti fino a quattro generazioni differenti, il che rende altrettanto differenziati i bisogni, le istanze, le necessità e ciò che le persone ritengono attrattivo o meno. Per questo il Gruppo Adecco realizza frequenti *survey* sui vari temi, per capire quali sono i servizi più apprezzati dai dipendenti cosa è più utile.

E soprattutto su quali esigenze concentrarsi per proporre nuovi benefit. ●