

# FORME

Informazioni e opinioni sulle politiche attive del lavoro  
formazione | lavoro | persone

## L'INCONTRO

Lavoro  
vista mare

## L'ANALISI

Incentivi  
o competenze?

## L'INTERVISTA

Tra norma  
e realtà

## IL CAPITALE UMANO

Gestione HR  
senza alibi



Un welfare  
pensato per la persona

# Diamo un senso al welfare

**In un contesto di crescente pressione sul potere d'acquisto, il welfare aziendale sta diventando una componente stabile della retribuzione. Affinché rappresenti una risposta efficace ai bisogni reali della persona, però, serve un approccio che ne consideri, innanzitutto, il valore sociale.**

di Virna Bottarelli

**I**l welfare aziendale è sempre più una componente stabile e continuativa della retribuzione. Secondo un recente rapporto di Randstad, si è affermato in Italia come strumento capillare, utilizzato quotidianamente dai lavoratori. Dall'analisi, condotta su 40 milioni di euro di welfare erogato, emerge che i fringe benefit sono arrivati a quasi il 74% del credito utilizzato. Il loro valore è cresciuto del 34% rispetto all'anno precedente e quasi sette volte (+615%) rispetto al 2021. I fringe benefits rappresentano un significativo vantaggio

fiscale per il datore di lavoro, che gode infatti di esenzioni fino a 1000 euro per dipendente e fino a 2000 euro nel caso di dipendente con figli a carico. Il rapporto evidenzia che la maggior parte del credito welfare utilizzato (84%) riguarda gli acquisti, a dimostrazione di un utilizzo orientato soprattutto ai consumi immediati: buoni per supermercati, e-commerce e carburante. Ma non mancano anche attività di svago, come vacanze e attività per il tempo libero. Nei rimborsi, invece, uno su quattro riguarda le spese sanitarie e un altro quarto le spese scolastiche dei figli.

## C'è welfare e welfare

**Giovanni Scansani**, Co-Founder di **Bonoos** e docente a contratto presso l'Università Cattolica di Milano, è uno dei principali esperti in Italia in materia di welfare. Gli ho chiesto qual è, oggi, il motivo principale per il quale le aziende adottano politiche di welfare aziendale e mi ha detto che esistono due approcci principali: da un lato, ci sono aziende che danno al welfare un valore sociale, dall'altro ci sono quelle che lo adottano in modo meno strategico. *“Il primo approccio è quello che fa del welfare aziendale uno strumento di attivazione di dinamiche di reciprocità che qualificano i luoghi di lavoro in cui la cura e l'attenzione ai bisogni delle persone, sul piano individuale e familiare, è alla base di una particolare cultura organizzativa. Qui lo scambio sotteso al rapporto di lavoro è realmente arricchito da una componente 'sociale', in aggiunta a quella economica”*. Secondo Scansani, in questi luoghi di lavoro *“il welfare aziendale è uno degli strumenti capaci di dare un maggiore significato, individuale e collettivo, allo stesso lavoro che vi si svolge”*. Insomma, qui si dà al welfare un significato più profondo, che risponde al bisogno di dare un senso al lavoro. Quello stesso senso che *“da una parte è in profonda trasformazione e dall'altra è sotto attacco da parte di quelle teorie disgregatrici della matrice comunitaria che, da sempre, qualifica l'azienda come una costruzione prima di tutto umana, fatta di relazioni”*. In questi luoghi di lavoro *“il welfare aziendale è un aspetto da inquadrare in una più ampia cultura di people management che include spesso anche il coinvolgimento diretto dei lavoratori nelle decisioni organizzative. È il tema della partecipazione che, associato alle politiche di welfare aziendale, arricchisce ulteriormente il 'significato' del lavoro lungo le direttrici della sua trasformazione. Non per caso la partecipazione organizzativa, al ricorrere di determinate condizioni, è associata anche a vantaggi contributivi laddove collegata alla partecipazione economica: è il caso dei premi di risultato previsti in aziende che abbiano contemporaneamente adottato meccanismi di partecipazione formalizzati”*.

### **Stiamo quindi parlando di un approccio “nobile” al welfare...**

Stiamo parlando di un approccio complesso e impegnativo, che riguarda un crescente numero di aziende. Realtà che possono vantare una storia, una tradizione, una cultura delle relazioni, industriali e umane, stratificatasi ed evolutasi nel tempo grazie a imprenditori, manager e sindacalisti capaci di cogliere più in profon-

dità la funzione del loro ruolo. Accrescendo, così, anche le funzioni dell'impresa, prima delle quali è proprio quella sociale. In queste aziende si libera il potenziale di ognuno coinvolgendo le persone in maniera concreta, attribuendo a tutti e a ciascuno una responsabilità che non sta più nell'esecuzione di una prefissata mansione, ma consentendo di esercitare e interpretare un “ruolo aperto”, come ci ha insegnato **Federico Butera**. Se ci sono queste premesse, il welfare aziendale diventa uno strumento di potente rinforzo delle dinamiche che oggi si attivano nei luoghi di lavoro realmente capaci di futuro e capaci di attrarre persone, prima ancora che “risorse umane”.

### **Sul secondo approccio, invece, che cosa può dirci?**

Il secondo approccio riguarda quelle imprese che utilizzano il welfare aziendale in maniera meno strategica e con una certa dose di opportunismo. Si tratta di aziende nelle quali gli aspetti relazionali ed organizzativi prima evocati sono meno coltivati e nelle quali, quanto al welfare aziendale, prevale la comodità di soluzioni che consentono, da una parte, di fruire del favore fiscale e contributivo previsto per le singole misure e che, dall'altra, hanno come effetto quello di sostenere i redditi senza troppo badare alla progettazione di risposte realmente capaci di incidere sui bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie. Intendiamoci: non è questo un biasimo, soprattutto pensando al fatto che il nostro Paese è collocato nella parte bassa della classifica europea dei salari (quindi ben vengano tutte le iniziative che possono sostenerli di più), ma resta il fatto che in queste imprese il welfare aziendale non è associato a più robuste politiche di sviluppo delle organizzazioni e che, quindi, l'effetto più ampio che proprio ed anche grazie al welfare aziendale diventa ottenibile è, in questi casi, molto più sfumato se non del tutto assente.

### **Il welfare in questo caso, quindi, è un concetto meno articolato...**

Sì, penso a quelle realtà nelle quali il welfare aziendale si riduce alla concessione dei soli fringe benefit (grazie anche ad una normativa che ne ha progressivamente alzato la soglia di defiscalizzazione) o a quelle imprese nelle quali il welfare aziendale è unicamente collegato alla possibile conversione del premio di risultato. Quando quest'ultimo è la sola fonte per accedere al sostegno dei bisogni delle persone siamo in presenza di un'impostazione debolissima perché, come noto, i premi sono aleatori per definizione (quest'anno ci sono e magari l'anno dopo no, perché non si sono centrati i

target aziendali). Il “vero” welfare è, invece, quello che istituisce tutele, ossia risposte stabili nel tempo rispetto ai mutevoli bisogni delle persone ed a prescindere dall’andamento degli indicatori aziendali. Diverso è ovviamente il caso delle imprese nelle quali questa componente premiale è presente, ma associata a una serie stabile di iniziative di welfare sganciate dagli obiettivi budgetari, con la positiva conseguenza che, qualora l’azienda - per una delle molte ragioni per cui ciò può accadere - non riesca a centrare i suoi obiettivi, ai lavoratori sarà comunque resa disponibile almeno la quota “fissa” del welfare aziendale sulla quale hanno fatto (e sanno di potere nel tempo sempre fare) affidamento. Una quota minima obbligatoria è peraltro prevista da numerosi Ccnl. Questo evita “spiazzamenti” e consente alle persone di pianificare con maggiore serenità le proprie scelte e la selezione delle risposte più opportune.

#### **Restringendo il campo ai fringe benefit, quali considerazioni si possono fare?**

Considerati come soluzioni semplici e facilmente disponibili, i fringe benefit sono per lo più erogati come buoni acquisto e gift card da utilizzare in negozi fisici e sui vari portali di e-commerce. L’attuale innalzamento della soglia di esenzione fiscale di questa categoria di benefit (fino a 1.000 euro per chi non ha figli e fino a 2.000 euro per chi ne ha e se sono fiscalmente a carico) ne ha ovviamente favorito la crescita e allargato la platea dei beneficiari. Non sono però propriamente welfare aziendale: sono una modalità di integrazione del reddito che non va nella direzione del sostegno ai bisogni più pressanti delle famiglie e dei lavoratori stessi. Si tratta quindi di una deriva consumistica che semplifica l’operatività aziendale e mette i provider nella condizione di accrescere il proprio business. Tutto lecito ovviamente, ma con buona pace dell’analisi dei bisogni, della progettazione di risposte concrete e della misurazione degli impatti generati.

#### **Che cosa si dovrebbe fare, allora, affinché il welfare risponda ai bisogni reali delle persone?**

Credo si tratti di una questione culturale. Bene fanno quelle imprese nelle quali il welfare aziendale diventa una materia di formazione, perché senza una guida che aiuti i lavoratori a comprendere, anche in maniera prospettica, le proprie necessità (si pensi alla genitorialità o alla previdenza complementare) sarà ben difficile che sulle allettanti piattaforme dei provider si possano generare scelte più razionali nell’allocazione dei “crediti welfare” disponibili. Il tema riguarda anche il

gap che intercorre tra la contrattazione aziendale e la sua traduzione concreta in servizi di welfare. Il sindacato, ma anche le stesse imprese, dovrebbero interrogarsi di più sulla necessità di seguire e monitorare con attenzione lo sviluppo operativo di quanto contrattato perché, altrimenti, i lavoratori sono poi abbandonati su piattaforme che li trasformano in meri consumatori che, come tali e come avviene con ogni strumento di e-commerce, saranno indotti ad effettuare determinate scelte piuttosto che altre in funzione, come è ovvio, anche delle politiche commerciali perseguite dal gestore della piattaforma stessa. Il welfare aziendale contemporaneo si sta peraltro orientando anche verso nuove tematiche capaci di rispondere proprio all’aumento della capacità di pianificazione del proprio benessere: pensiamo ad esempio allo sviluppo dei percorsi di educazione finanziaria, oggi sempre più spesso attivati dalle imprese come importante componente dei programmi di welfare. E pensiamo anche alla novità, in fase di grande diffusione, che consente ai lavoratori, visti come cittadini consapevoli, di esercitare pienamen-



**Giovanni Scansani, Co-Founder di Bonoos**

te i propri diritti sociali: è quanto accade quando nei piani di welfare aziendale si introduce la possibilità di far accedere i lavoratori anche ai Public Benefit.

#### Che cosa si intende per Public Benefit?

I cittadini non conoscono nella sua interezza l'offerta di sostegni monetari e servizi messi a loro disposizione a livello statale, regionale e comunale. Non solo: quando di questa offerta, copiosa ed articolata, se ne conosce anche solo una parte, proprio chi dispone di un reddito, dunque i lavoratori, manifesta una tendenza molto forte a desistere dalla presentazione delle domande di accesso alle singole misure e ciò a causa della complessità burocratica delle procedure che occorre seguire. Il fenomeno che si genera è il "non-take-up", ossia la mancata acquisizione di risorse pubbliche che, se si è in possesso dei requisiti per accedervi, integrano dei veri e propri diritti. Diritti che l'assenza di informazione e la burocrazia rischiano di conculcare con evidenti negativi riflessi per le persone e i nuclei familiari.

#### Qual è il nesso tra Public Benefit e welfare aziendale?

Si possono creare i presupposti per una sinergia che consenta ai due "mondi" del welfare, quello aziendale e quello pubblico, di dialogare e accrescere la loro efficacia. Sino a qualche anno fa, affinché questa sinergia si potesse realizzare, occorreva eliminare la causa principale del non-take-up: la non conoscenza delle misure pubbliche. Occorreva strutturare servizi capaci di semplificare non solo l'informazione, personalizzandola, ma anche i percorsi di acquisizione delle singole misure che, calate nel quadro delle iniziative di welfare aziendale, hanno ormai assunto il nome di Public Benefit. Oggi le imprese dispongono di soluzioni web-based con le quali possono trasformarsi in soggetti capaci di abilitare i lavoratori sia rispetto a una più razionale allocazione di tutte le risorse disponibili (quelle pubbliche e quelle aziendali evitando anche sprechi e duplicazioni), sia rispetto all'esercizio di diritti le cui finalità integrano quelle perseguite dalle aziende stesse attraverso le proprie iniziative di welfare e il cui valore economico neppure grava sulle imprese, trattandosi di misure finanziate a livello pubblico.

### WELFARE AZIENDALE NELLE PMI: IL RAPPORTO DEI CONSULENTI DEL LAVORO

In occasione del **Festival del Lavoro** tenutosi lo scorso maggio a Roma, la **Fondazione Studi Consulenti del Lavoro** ha presentato il **IV Rapporto Annuale sul welfare aziendale nelle Pmi italiane**, realizzato in collaborazione con **Pluxee**. Secondo la ricerca, la quota di Pmi che adotta soluzioni di welfare aziendale è del 16,2%, con una variabilità elevata a seconda delle dimensioni di imprese e territori. Tra le piccolissime, con meno di 10 addetti, l'incidenza è pari al 12,7%, mentre aumenta al 20,3% tra le imprese con 10-49 addetti, per arrivare al 30,1% tra quelle con 50-249 addetti. Il Nord presenta nel complesso tassi di incidenza quasi doppi rispetto al Sud Italia (16,4% nel Nord Ovest, 17,8% nel Nord Est e 9,8% nel Mezzogiorno), ma con variabilità diverse a seconda della dimensione di impresa. A spingere in direzione di un maggiore ricorso al welfare aziendale sono in primis i vantaggi fiscali per le aziende e i lavoratori, a seguire è indicata la contrattazione collettiva. Le difficoltà che ancora ne penalizzano l'adozione da parte delle Pmi sono principalmente le preoccupazioni che tali strumenti possano trasformarsi in un costo fisso. Buoni pasto e, a seguire buoni acquisto, risultano gli strumenti più diffusi tra i lavoratori. Sono poi indicati <rimborso del carburante (29,2%) e delle utenze domestiche (25%), polizze o altre misure per la salute (22,7%), flessibilità oraria/

smart working (18,9%). Come detto, la maggioranza delle Pmi utilizza il welfare prevalentemente per finalità fiscali, ma ci sono segnali di un'evoluzione culturale in atto: il 21,8% delle aziende lo impiega con l'obiettivo di migliorare il clima aziendale e la stabilità del personale; un ulteriore 17,1% lo considera invece una vera e propria leva di gestione del personale, integrata nelle strategie aziendali e finalizzata a migliorare benessere, stabilità e qualità del lavoro. Ma quanto piace il welfare alle imprese? Alla richiesta di indicare quali effetti ha sul benessere dei lavoratori, la gran parte del campione esprime valutazioni positive, affermando che sono significativi (64,6%), mentre con riferimento alla produttività sono più incerte (il 52,9% afferma che sono positivi) e fortemente condizionate dal ruolo attribuito allo strumento: il 25,2% sottolinea infatti che il welfare è in grado di incidere sulla produttività solo quando è supportato da una strategia aziendale orientata alla valorizzazione. Tra i fattori considerati decisivi perché il welfare aziendale possa generare effetti positivi sui lavoratori, vi è la semplicità e l'accessibilità delle soluzioni adottate (56,1%), a seguire, l'ascolto dei lavoratori (38,6%), la presenza di condizioni di stabilità economica (26,1%), il coinvolgimento diretto dell'imprenditore (24,5%) e una comunicazione interna efficace (22,2%).

## WELFARE AZIENDALE

### **Perché le imprese dovrebbero attivare l'integrazione del welfare pubblico in quello aziendale?**

Rispondo rilevando un triplice paradosso che riguarda le imprese che non lo fanno. Il primo: bonus e contributi che sono resi disponibili dallo stato, dalle regioni e dai comuni, in favore di persone e famiglie, se conosciuti ed acquisiti, generano un effetto economico medio annuo pro capite (circa 1.200 euro) che è persino superiore al valore medio dei “crediti welfare” individuali messi a disposizione da parte delle aziende. Secondo paradosso: i Public Benefit offrono risposte e sostegno al reddito rispetto a bisogni sociali del tutto analoghi a quelli dei quali si occupa il welfare d'impresa (la famiglia, lo studio dei figli, la salute, la mobilità, la casa, la non-autosufficienza, ecc.). Non includerli nei piani di welfare aziendale rende questi ultimi piuttosto incompleti. Infine, terzo e più macroscopico paradosso: l'effetto economico di sostegno al reddito generabile con i Public Benefit è, per le aziende, un'operazione “zero budget” perché si tratta di risorse pubbliche. Integrare i Public Benefit nelle complessive iniziative aziendali riduce anche il fenomeno, a sua volta paradossale, del “welfare non riscosso”. Si realizza così un'azione di concreta responsabilità sociale d'impresa che dovrebbe interessare molte aziende, anche rispetto alla rendicontazione degli impatti generati sui loro obiettivi Esg/Sdg.

*siano standardizzate, ma costruite sulle loro esigenze specifiche. Se per l'azienda questo rappresenta un asset competitivo nell'attrazione e nella fidelizzazione dei talenti, per i lavoratori costituisce un segnale concreto di attenzione al benessere complessivo, che va oltre la sola dimensione della performance”.*

**15**