

Alberto Perfumo

IL WELFARE AZIENDALE È UNA IATTURA

**Spunti per un welfare aziendale efficace
per l'azienda e per le persone**



ESTE
libri

LIBRI ESTE

© 2018 Edizioni E.S.T.E. S.r.l.

Via A. Vassallo, 31 – 20125 Milano

www.este.it – info@este.it

Realizzazione grafica: a cura di ESTE

Realizzazione editoriale: Elisabetta de Luca

ISBN 978-88-98053-26-1

Senza regolare autorizzazione è vietata la riproduzione, anche parziale o a uso interno didattico, con qualsiasi mezzo effettuata, compresa la fotocopia.

Alberto Perfumo

Il welfare aziendale è una iattura

*Spunti per un welfare aziendale efficace
per l'azienda e per le persone*

ESTE
libri

INDICE

Introduzione	7
Nota di facilitazione alla lettura: tassonomia e normativa	9
Capitolo 1 Perché il welfare aziendale è interessante per le imprese	13
Capitolo 2 Perché il welfare aziendale è interessante per i lavoratori	17
Capitolo 3 Indietro non si torna, ma c'è molto da fare	21
Capitolo 4 Conversione dei premi di risultato: cosa funziona e cosa no	27
Capitolo 5 Come si fa welfare aziendale	31
Capitolo 6 Il welfare aziendale promuove equità o uguaglianza?	41
Capitolo 7 Il ruolo dell'impresa	45

Capitolo 8	
Perché e come misurare il welfare aziendale	51
Capitolo 9	
Il welfare aziendale è per tutti	55
Conclusioni	
Quale futuro per il welfare aziendale?	59
Profilo dell'Autore	61

INTRODUZIONE

Ho deciso di scrivere questo libro dopo che, durante un colloquio di selezione, un candidato mi ha riportato la frase che è diventata il titolo del libro stesso: “Il welfare aziendale è una iattura”.

La frase è di un suo amico che lavora in una grande azienda, protagonista di un piano di welfare molto pubblicizzato, ed esprime un senso profondo di sospetto e di fastidio nei confronti di questa novità.

Ma come? In giro non si parla d’altro che di questa panacea, un welfare aziendale che risolve in un colpo solo la bassa produttività e le difficoltà reddituali, e un lavoratore ne parla così male?

In realtà, l'affermazione non mi ha sorpreso né il candidato avrebbe osato riportarla (in sede di colloquio di selezione!) se la discussione tra di noi non fosse già stata incentrata sul “bivio del welfare aziendale”.

Da mesi, infatti, rifletto sul boom del fenomeno welfare aziendale. Con i miei 16 anni di esperienza nel settore – ho cominciato a balbettare le prime parole all'inizio del 2002, quando sul welfare aziendale ho fondato Eudaimon – sento ora la necessità di una riflessione seria sull'argomento. E mi piace pensare che possa essere utile ad altri.

Ammetto subito di non essere un fan della *new wave* del welfare aziendale, la moda fatta di premi convertiti in welfare, ovvero di welfare fatto coi soldi dei lavoratori, e di benefit generici. Secondo me, questa non può che essere una parte, e neppure la più importante, del welfare aziendale che, invece, sarà decisivo per aumentare la produttività delle imprese e garantire ai lavoratori una seria protezione sociale. Quindi tutt'altro che una iattura.

Prima di questo libro, è venuta una ricerca condotta da Eudaimon col Censis, da maggio a dicembre 2017, di cui il libro stesso vuole essere un'appendice. Nella ricerca, sfociata nel *1° Rapporto Censis-Eudaimon* sul welfare aziendale, c'è l'inquadramento sociale ed economico del fenomeno; nel libro, c'è qualche idea su come si può in pratica scegliere la strada giusta al bivio del welfare aziendale. Da una parte c'è un percorso sostenibile e articolato verso il ‘vero’ welfare, dall'altra c'è la discesa, forse più facile ma inefficace, verso una serie di benefit indistinti, che poco o nulla hanno a che fare col welfare.

Il libro è, quindi, una raccolta di spunti – chiamarlo manuale mi sembra ambizioso – a disposizione delle imprese e dei lavoratori per spiegare come si fa il ‘vero’ welfare aziendale, secondo me.

Nota di facilitazione alla lettura¹: tassonomia e normativa

In queste pagine farò riferimento al welfare aziendale come l'insieme di benefici e servizi erogati dalle imprese ai propri collaboratori volti a rispondere ai bisogni della vita quotidiana, contribuendo al benessere e alla sicurezza sociale dei lavoratori stessi e delle loro famiglie.

Per comprendere il significato e le potenzialità del welfare aziendale è necessario un background minimo sulla normativa che lo regola dal punto di vista legale, fiscale e contributivo. Senza pretendere di essere esaustivo – la materia è complessa e io non sono un tecnico – riporto nel seguito gli aspetti principali. È una digressione necessaria sebbene un po' noiosa.

Il welfare aziendale non ha una propria specifica normativa di riferimento, che pur servirebbe, ma si rifà alla norma fiscale del Tuir, il Testo unico delle imposte sui redditi. In assenza di diverse prescrizioni, gli aspetti contributivi del welfare aziendale si assumono a seguire quelli fiscali.

Il Tuir stabilisce, all'articolo 51, la disciplina dei redditi da lavoro dipendente. Il comma 1 dell'articolo 51 sancisce che costituiscono reddito tutte le somme e i valori percepiti dal dipendente in relazione al rapporto di lavoro. È la cosiddetta onnicomprensività del reddito. Il comma 2 elenca le voci che fanno eccezione e che, quindi, non concorrono alla formazione del reddito. Rientrano in questo elenco:

- la previdenza;
- l'assistenza sanitaria;

¹ I lettori esperti possono saltare al Capitolo 1.

- la mensa e i buoni pasto;
- i trasporti collettivi e gli abbonamenti al trasporto pubblico;
- i servizi di utilità sociale, che comprendono servizi nell'ambito sanitario, assistenziale, educativo e ricreativo²;
- le somme, anche attraverso rimborso, e i servizi per l'educazione dei figli (asilo nido e baby sitter, rette e libri scolastici, ludoteche, centri estivi e invernali, borse di studio);
- le somme e i servizi per l'assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti;
- le coperture, anche assicurative, ai rischi di non autosufficienza (cosiddette Long Term Care, LTC);
- le azioni dell'azienda;
- i beni e i servizi di qualunque natura di importo complessivo inferiore ai 258,23 euro³.

L'unico requisito, valido per tutti i servizi dell'elenco, tranne quelli all'ultimo punto, è che siano erogati a tutti i lavoratori dipendenti o a categorie omogenee a essi.

Il welfare aziendale è composto potenzialmente da tutte le voci dell'elenco. O meglio, tutte queste voci rappresentano somme e servizi che non entrano a formare il reddito del lavoratore e che, pertanto, possono essere erogati dall'azienda senza maggiori costi per tasse e contributi. Ogni euro che esce dalle casse aziendali entra nelle tasche del lavoratore e non c'è cuneo fiscale e contributivo. Per questo, si suole dire che il welfare aziendale è il metodo più efficiente per trasferire risorse dalle aziende ai collaboratori.

Le regole disposte dal Tuir non sono recenti, fatte salve alcune integrazioni e ampliamenti, in particolare sull'assistenza e sulla non autosufficienza (articolo 51, comma 1, lettera f-ter e f-quater) e sui trasporti (lettera d-bis).

² È un campo di applicazione molto vasto, in cui si possono trovare, per esempio, visite mediche, assistenza sociale a bambini e anziani, corsi di formazione e supporti scolastici. In più, nell'area ricreativa possono stare le palestre, i viaggi, la cultura, ecc., secondo la fantasia e l'argine alla stessa suggerito da un approccio serio al welfare. Nota: fino a poco tempo fa, chi avrebbe pensato, parlando di welfare, di comprendere i cosiddetti pacchetti esperienziali, fino al viaggio emozionale in mongolfiera?

³ In questa categoria rientrano tutti i buoni acquisto per spesa, per la benzina, ecc., e, in generale, tutti i servizi che non sono elencati nei punti precedenti.

Le novità più significative introdotte dalla legge di Stabilità 2016 sono due:

- la possibilità, a scelta di ciascun lavoratore, di convertire in welfare i premi di risultato⁴;
- l'inserimento dei servizi di utilità sociale (articolo 51, comma 2, lettera f) tra quelli che possono essere regolati da accordo sindacale.

La prima novità ha e avrà un grande impatto sull'adozione del welfare nelle imprese. Di fatto, il Legislatore ha portato il welfare nell'alveo delle relazioni industriali, spingendo per la sua contrattazione tra le imprese e i sindacati e collegandolo alla produttività: i premi basati su incrementi di produttività (redditività, qualità, efficienza e innovazione) possono essere riscossi, in tutto o in parte, sotto forma di welfare aziendale. In tal caso, non entrano nel reddito del lavoratore e sono quindi detassati e decontribuiti.

La seconda novità va nella medesima direzione consentendo di inserire negli accordi sindacali sul welfare servizi di varia natura. Questo permette di rivolgere il welfare aziendale contrattato col sindacato (a livello aziendale, territoriale e nazionale) anche a quei destinatari che erano precedentemente ai margini della proposta, perché non interessati alle altre tipologie di servizi: i giovani, per esempio, che non hanno famiglia e non hanno interesse per le forme tradizionali di assistenza sanitaria e previdenza. In questo caso, la volontà del Legislatore è molto chiara: con la precedente normativa, i servizi di utilità sociale erano agevolati solo se messi a disposizione volontariamente dall'azienda e, in tal caso, i costi relativi erano deducibili nel limite del cinque per mille del costo del lavoro. La nuova norma li ammette anche nel caso in cui siano contrattati dall'azienda col sindacato e, anzi, in tal caso, non fissa limiti alla deducibilità dei costi relativi.

⁴ Per un valore massimo del premio pari a 2mila euro per tutti i lavoratori con retribuzione annua lorda minore di 50mila euro, limiti portati rispettivamente a 3mila e 80mila nella legge di Bilancio 2017.

Qualche definizione⁵

Flexible benefit

È una delle modalità con cui l’azienda propone il welfare: al collaboratore è concesso un importo, detto “credito welfare”, con cui può acquistare in modo flessibile i servizi più adatti alle sue esigenze. Essendo la modalità con cui si gestiscono i premi di risultato convertiti (un premio di 1.000 euro diventa un credito welfare di 1.000 euro per il lavoratore), si tende a confondere flexible benefit e conversione stessa. In realtà, la stessa modalità di flexible benefit può essere utilizzata per assegnare ai collaboratori un qualunque credito welfare, per esempio associato a un’erogazione liberale dell’azienda oppure ad altre forme di welfare contrattuale.

Credito welfare

È l’importo (figurativo) a disposizione del lavoratore per l’utilizzo in un piano di welfare realizzato con la modalità dei flexible benefit.

Catalogo welfare

È il cestino dei servizi che rientrano nel piano di welfare aziendale. Nella sua forma più ampia contiene tutte le voci ammesse dal Tuir. È a disposizione del lavoratore che, al suo interno, trova i servizi più adatti alle sue esigenze e li ‘acquista’ utilizzando il suo credito welfare.

⁵ Una fonte autorevole sui contenuti del welfare aziendale è l’Associazione italiana welfare aziendale, AIWA. Raccomando in particolare il suo dizionario: <https://www.aiwa.it/mondo-welfare/studi-sul-welfare-aziendale/welfare-aziendale-dizionario-breve-cura-adapt-aiwa/>

Capitolo 1

Perché il welfare aziendale è interessante per le imprese

Tanto per cominciare, un invito alle imprese: non fate welfare per risparmiare né perché lo fanno tutti (o così sembra). Fatelo perché è utile, sostenibile e apporta valore all’impresa. Spendiamo due parole su questo e facciamolo dopo una breve digressione e inquadramento del fenomeno welfare aziendale dal punto di vista sociale. Il sistema di welfare in Italia è in tensione da almeno 40 anni: basato sul sostegno pubblico e sulla famiglia, rischia di saltare a causa di fenomeni sociali, demografici ed economici. Da una parte crescono i bisogni di welfare, dall’altra non crescono o decrescono le risorse a disposizione. La corda può spezzarsi!



I fenomeni socio-demografici comprendono: le modifiche della composizione della società (anziani e grandi anziani); il fenomeno della non autosufficienza e la nuova struttura delle famiglie. Tra i fenomeni socio-economici spiccano la disoccupazione giovanile; la diminuzione del potere di acquisto e la riduzione di reti sociali di protezione¹.

¹ Per approfondimenti, si può far riferimento al 1° Rapporto Censis-Eudaimon sul Welfare aziendale, allo stesso Rapporto sociale Censis 2017 e al portale www.secondowelfare.it.

Qui intendo solo tratteggiare le condizioni del sistema di welfare del nostro Paese per evidenziare che c'è bisogno di trovare nuove soluzioni: né si può, infatti, lavorare per diminuire i bisogni né per aumentare le risorse economiche. Servono delle innovazioni e serve coinvolgere soggetti diversi e nuovi oltre lo Stato.

Da questa prospettiva, si capisce bene perché gli ultimi Governi hanno cominciato a spingere il welfare aziendale, creando condizioni di favore alle imprese che lo praticano: hanno capito di aver bisogno che esse facciano 'pezzi di welfare', che integrino e supportino un sistema di welfare pubblico non più sostenibile. Se le imprese lo fanno, le risorse risparmiate dallo Stato possono essere destinate ad altre priorità di welfare, per esempio al welfare di chi non lavora. Questa dinamica ha fatto sì che, con la legge di Stabilità 2016 e con le leggi di Bilancio 2017 e 2018², il Governo desse una spinta al welfare aziendale, chiarendo ed estendendo una normativa che risultava ingessata da anni.

In estrema sintesi e con qualche semplificazione, si può dire che fare welfare sia economicamente vantaggioso per l'impresa: il welfare non è retribuzione e, quindi, non genera costi di contribuzione per l'impresa. Come si dice spesso, 1.000 euro di welfare al lavoratore costano 1.000 euro all'impresa, con un risparmio di circa il 30% in contributi (che l'impresa avrebbe versato per dare il medesimo valore in denaro). Con questo argomento economico si è voluto spingere la convenienza del welfare per le aziende.

La convenienza è, però, solo uno dei motivi per fare welfare aziendale, quello più facile da capire, di sicuro impatto, ma non è l'unico e non è neppure il più importante. Ci sono altre due validissime ragioni per fare welfare in azienda: il coinvolgimento dei collaboratori e l'apprezzamento dei clienti e degli altri stakeholder, entrambi di sicuro impatto sulla produttività e sulla redditività dell'impresa. Analizziamoli brevemente, partendo dai collaboratori. Il welfare aziendale – ne parlerò anche più avanti,

² La legge di Bilancio 2018, approvata dal Parlamento, contiene un'ulteriore estensione della norma sul welfare a comprendere il rimborso degli abbonamenti al trasporto pubblico.

esplorando le ragioni del welfare per i lavoratori – è un modo efficace per dare attenzione alle persone. L’azienda offre servizi utili per i collaboratori e le loro famiglie, comprende le loro esigenze e partecipa alle soluzioni, permettendo ai collaboratori di ottenere coperture difficili da avere individualmente. Sposta più su l’asticella dello scambio con le sue persone: non solo retribuzione per tempo e competenze, ma anche attenzione per attenzione. È uno scambio trasparente, senza venature di paternalismo o filantropia. L’azienda dà attenzione e si aspetta di avere attenzione dai collaboratori. Tra parentesi: questo è un aspetto da chiarire in fase di lancio di un piano di welfare aziendale, a scanso di equivoci e fraintendimenti.

Attenzione dai collaboratori significa coinvolgimento e partecipazione, significa che ognuno indossa la ‘maglietta aziendale’ e dà il suo contributo, unico e straordinario, al successo dell’azienda. Tutte le imprese sanno che questo è un ingrediente indispensabile per essere produttivi e per competere. Se c’è ancora qualcuno che pensa di poter fare a meno del coinvolgimento delle persone e che bastino dei buoni manager a guidare le imprese, a lui non serve il welfare aziendale. Quindi, il welfare aziendale è utile per coinvolgere le persone e il coinvolgimento delle persone serve per avere più produttività e per competere.

La terza motivazione per il welfare aziendale ha a che fare con l’apprezzamento di comportamenti socialmente responsabili dell’impresa da parte dei suoi stakeholder esterni (i clienti, i sindacati, gli interlocutori pubblici e non del territorio, ecc.). È il filone della Corporate Social Responsibility, in cui non mi addentro se non per riportare che il welfare aziendale, in quanto fenomeno di innovazione sociale e dimostrazione di interesse dell’azienda verso i suoi interlocutori, tra cui i suoi collaboratori, genera apprezzamento all’esterno dell’impresa, a partire dai clienti-consumatori. E, quindi, fa bene all’impresa da molti punti di vista: la redditività, la facilità di relazione con il territorio e le politiche sindacali.

In sintesi, ci sono tre buoni motivi perché l’impresa faccia welfare aziendale. Nell’ordine in cui mi piace esporli, per grado di effi-

cacia, sono: il coinvolgimento dei lavoratori (produttività); l'apprezzamento di clienti e altri referenti esterni (redditività); e la convenienza economica (ancora produttività).

Osservate che l'ordine in cui 'mi piace esporli' non è frutto di pensieri sociologici o filosofici, ma dipende dall'impatto di ognuno di questi motivi sul totale. Non voglio anticipare nulla ma, come spiegherò più avanti parlando della misurazione dei risultati del welfare aziendale, il valore complessivo è sette volte più grande del semplice risparmio economico. La mia preferenza, quindi, è del tutto connessa alla misura dei risultati.



La piramide rovesciata in figura rappresenta i tre buoni motivi perché l'impresa faccia welfare aziendale

**Se sei interessato a proseguire
la lettura di questo manuale
puoi acquistarlo presso la casa editrice ESTE,
telefonando al numero: 02.91434400**

**Puoi anche consultare il sito: www.este.it
per avere informazioni su tutte le pubblicazioni**