

Indice

Editoriale

Welfare e risorse umane: un tema da capire e da sviluppare?pag. 5

L'intervista

Stefano Franchi - il Welfare nel CCNL Metalmeccanico pag. 7

L'approfondimento

Una proposta di linee guida aziendali per le imprese bergamasche.....pag. 23

Soluzioni aziendali/1

Maurizio Sclavi

TenarisDalmine

Il Welfare come tradizione pag. 35

Soluzioni aziendali/2

Giorgio Carrescia

Gruppo Schneider Electric

L'asilo nido aziendale di Stezzano pag. 47

Soluzioni aziendali/3

Giorgio Donadoni

COMAC SRL

Una PMI, i suoi collaboratori, il suo territorio pag. 59

Osservatorio

Welfare e costo del lavoro pag. 67

Nota editoriale
Giugno 2017

Welfare e risorse umane: un tema da capire e da sviluppare

Si apre con un approfondimento su una tematica di stretta attualità il nuovo house organ associativo **HR Strategies**, realizzato dall'area Lavoro e Welfare di Confindustria Bergamo per supportare le attività del **DIPER**. E' il segno anche di una accresciuta sensibilità associativa in merito ai modelli, ai sistemi, alle tecniche di valorizzazione del capitale umano che opera presso le imprese attive nel nostro territorio.

La gestione delle risorse umane è infatti sempre più contraddistinta da un approccio olistico, che integra le tematiche tradizionali prettamente lavoristiche e sindacali, nonché gli aspetti amministrativi correlati ai trattamenti retributivi, previdenziali, assicurativi e fiscali, con valutazioni gestionali, finalizzate ad attivare interventi di stimolo alla partecipazione attiva al lavoro, all'accrescimento delle competenze, alla realizzazione di un migliore apporto quantitativo e qualitativo dei lavoratori, di ogni categoria e livello, all'accrescimento della competitività aziendale. Questo anche nell'ottica della maggiore esigenza di proattività e partecipazione che contraddistinguerà i modelli di organizzazione del lavoro imposti da Industria 4.0. I nuovi paradigmi organizzativi renderanno sempre più necessaria l'attivazione di strategie di retention del personale più qualificato e di gestione dei "nuovi talenti". Crescerà inoltre l'attenzione a tematiche di active ageing, per effetto della riforma pensionistica in corso di progressiva implementazione. Il responsabile delle risorse umane sarà allora sempre più un gestore di problematiche articolate e complesse, che non potrà certo esimersi - nel suo operare quotidiano nell'impresa - dalla cura dell'applicazione normativa, legale e contrattuale, ai processi aziendali che coinvolgono il personale, anche in considerazione della forte evoluzione imposta dal Job Act in termini di flessibilità ed adattabilità delle soluzioni praticabili, ma che sempre più dovrà arricchire il proprio intervento con elementi ulteriori, espressione di competenza gestionale e managerialità.

La presa d'atto definitiva di questo cambiamento è un passaggio imprescindibile di ammodernamento degli approcci direzionali, reso urgente dalla prospettiva dell'affermarsi di una graduale ripresa produttiva che sta caratterizzando, dal 2016, anche il sistema imprenditoriale della provincia di Bergamo, seppure con progressione ancora debole e, in alcuni comparti, incerta. Per supportare l'evoluzione del ruolo del "responsabile del personale" verso questa nuova dimensione si è ritenuto allora utile anche approntare dei momenti di riflessione

periodica su tematiche concernenti le risorse umane, che avessero implicazioni anche gestionali.

Ecco quindi la necessità di un approfondimento sul tema del welfare aziendale.

Le misure agevolative e fiscali introdotte dalle leggi di stabilità per il 2016 e 2017 in riferimento ai flexible benefit, le dinamiche assunte dalla contrattazione nazionale più recente, in particolare metalmeccanica, la definizione - all'esito di una indagine associativa strutturata - delle migliori modalità di approccio alla definizione di piani aziendali di welfare, l'analisi infine di alcuni casi aziendali virtuosi, rappresentano il focus rispetto al quale sono state sviluppate le riflessioni riportate in questa edizione di **HR Strategies**. Si è inteso in particolare cercare di evidenziare come le soluzioni aziendali di welfare possono contribuire a favorire la produttività d'impresa, purché declinate con modalità appropriate che non considerino solo gli aspetti di costo del lavoro, certamente rilevanti ma non sufficienti a dare conto pienamente dei vantaggi che possono derivare dall'integrazione, con una adeguata offerta di welfare, delle ordinarie politiche retributive aziendali.

L'ampiezza delle implicazioni correlate al tema affrontato ha impedito di sviluppare, nel documento proposto, ragionamenti esaustivi sui vari aspetti esaminati, ma avendone consapevolezza l'intendimento primario è consistito nell'evidenziare la complessità dell'argomento indagato, non riconducibile ad analisi semplificate e soluzioni standardizzate, nonché suggerire il corretto approccio da seguire per affrontarla, nelle sue articolazioni, ottimizzando i benefici gestionali che ne possono derivare.

Stefano Malandrini
Fabrizio Pessina

Welfare aziendale: Quali implicazioni nella gestione delle risorse umane?

Intervista di Marco Menegotto

Il *welfare* nel CCNL Metalmeccanico



Stefano Franchi nasce a Firenze il 13 gennaio 1970.

Già Presidente della Sezione Meccanici di Confindustria Firenze e componente del Consiglio Direttivo e della Giunta della Federmeccanica, Stefano Franchi, conseguita la laurea in Giurisprudenza, inizia la carriera professionale nel 1997 in Nuovo Pignone Spa, oggi General Electric Oil & Gas Nuovo Pignone Spa, azienda nella quale, dopo una breve esperienza in Menarini Industrie Farmaceutiche Riunite, arriva a ricoprire la carica di Direttore Relazioni Industriali e Relazioni con il Personale.

Assume la carica di Direttore Generale della Federmeccanica il 1° febbraio 2014.

Vincenzo Boccia ha avuto modo di parlare del recente rinnovo come di «un percorso di merito e di metodo positivo» perché «cambia il modo delle relazioni industriali nelle fabbriche, passando da una stagione di conflitto ad una di

collaborazione per la competitività»¹. Come commenta l'esperienza, nel complesso, della trattativa?

Le dichiarazioni del presidente Boccia a ridosso dell'approvazione dell'accordo di rinnovo del CCNL per l'industria metalmeccanica del 26 novembre 2016 colgono nel segno.

Con l'ultimo rinnovo - o come preferiamo definirlo "rinnovamento" - contrattuale (*ndr, si tratta dell'ipotesi di accordo siglata il 26 novembre 2016 e approvata tramite consultazione certificata dei lavoratori nelle date 19, 20, 12 dicembre 2016*) è sicuramente cambiato molto nelle relazioni industriali (o almeno in quelle del nostro settore) sia nel merito che nel metodo. Infatti noi di Federmeccanica abbiamo parlato fin dall'inizio di una "via italiana alla partecipazione" che doveva basarsi sullo spirito collaborativo tra le parti coinvolte, in un momento particolarmente complesso. Uno scenario post-crisi che assomigliava molto a uno scenario post-bellico, in cui il settore della meccanica aveva perso il 30% della produzione industriale, il 25% della capacità produttiva e circa 300 mila posti di lavoro. Occorreva affrontare questo nuovo scenario attraverso un cambio di prospettiva rispetto alle logiche negoziali tradizionali, cercando sempre con gli interlocutori (che non abbiamo mai considerato come controparte da osteggiare) il dialogo ed il confronto.

“La nostra piattaforma spostava di fatto il baricentro dal punto di vista salariale a quello del *welfare*”

Nel merito, la nostra piattaforma spostava di fatto il baricentro dal punto di vista salariale a quello del *welfare* e della formazione, ponendo al centro dunque i bisogni e lo sviluppo professionale dei lavoratori, al fine di agganciare l'incremento di produttività e dunque di competitività. Eravamo consapevoli che si trattava di un cambiamento profondo, e che ogni cambiamento porta con sé fisiologicamente delle resistenze, per superare le quali è necessario un dialogo ed un confronto con

spirito costruttivo e collaborativo. Possiamo dire che questo spirito vi è stato per l'intera durata della trattativa, anche quando ci trovavamo nella situazione di *impasse* che ha poi portato anche a degli scioperi, senza però che si rompesse il filo del dialogo e dell'interazione tra Federmeccanica e i suoi interlocutori. Sempre rimanendo sul metodo un aspetto mai curato prima e su cui invece noi abbiamo puntato moltissimo è stata la comunicazione: dialogo nei confronti delle controparti e comunicazione a 360 gradi, rivolta quindi a tutti gli *stakeholders*, sia esterni (stampa e *media*) che interni (dipendenti).

Abbiamo infatti voluto spiegare ai dipendenti delle nostre aziende quali erano le ragioni del cambiamento: non avevamo nulla da nascondere ma tutto da condividere, quindi una linea assolutamente trasparente. Si trattava di spiegare a tutti quali erano le ragioni che noi ritenevamo essere la base di questa esigenza di cambiamento che poi si è tradotta nel rinnovamento.

¹ G. Pogliotti, *Più spazio ai contratti aziendali, Il Sole 24 Ore, 29 novembre 2016, p. 19.*

N.d.r., Federmeccanica si è curata di distribuire alle aziende del sistema Confindustria un corposo materiale informativo, comprensivo di brochure dettagliata da distribuire in forma cartacea o tramite e-mail a tutti i lavoratori, locandine da affiggere nelle bacheche aziendali, e flyer da distribuire ai lavoratori. Il materiale riporta i principali contenuti del nuovo contratto, con particolare attenzione all'illustrazione dei vantaggi per i dipendenti e si pone come obiettivo una comunicazione trasparente degli stessi nonché la valorizzazione di un nuovo senso di corresponsabilità nel perseguimento degli obiettivi e nel raggiungimento dei risultati (si veda circ. n. 2016/551 di Confindustria Bergamo).

Venendo ora al merito, come Federmeccanica ritenevamo che nell'accordo di rinnovo si dovesse spostare il baricentro dalla parte salariale - che porta pochi benefici alle persone e che in proporzione costa molto alle aziende per effetto del cuneo fiscale - ad altri strumenti come sicuramente il *welfare*; strumenti che devono necessariamente trovare una loro regolazione a livello di contrattazione nazionale e questo per una serie di motivi, che individuiamo qui brevemente. Primo perché il *welfare*, a norme di legge vigenti, è detassato e non è assoggettato a contribuzione piena (o addirittura in alcuni casi è prevista una decontribuzione totale); secondo perché consente in particolare di fare economie di scala (basti pensare all'assistenza sanitaria integrativa). Inoltre perché il *welfare* mette al centro la persona, e risponde ai bisogni dei lavoratori e quindi può essere per la persona un qualcosa che ha un valore anche maggiore rispetto a quello intrinseco del beneficio rispetto al livello quantitativo che si può leggere nel testo dell'accordo nel contratto, per cui il valore percepito è ancora maggiore. Questo significa passare da una logica di costo a quella di investimento sulla persona.

Rispetto alla piattaforma iniziale presentata da Federmeccanica, ritiene coerente l'accordo raggiunto, in particolare in materia di flessibilità salariale e misure di *welfare*?

La nostra prima piattaforma risale alle linee approvate nel Consiglio direttivo del settembre 2015, formalizzata nel *position paper* del 5 novembre 2015 e nel documento "Proposta rinnovamento contrattuale" del 22 dicembre dello stesso anno, rispetto alla quale sono intervenuti (e ciò era inevitabile) nel percorso negoziale, alcuni cambiamenti (o meglio adattamenti) ma in definitiva possiamo ritenere che l'accordo che abbiamo firmato è molto coerente con l'impostazione iniziale. Trattandosi di un dialogo, abbiamo sempre sostenuto la tesi secondo cui era giusto e doveroso ascoltare anche le sollecitazioni provenienti dai nostri interlocutori e questo ci ha portato prima alla presentazione di una nuova proposta (quella del 28 settembre) e poi a firmare una ipotesi di accordo che secondo la nostra visione doveva mantenere ben fermi i principi del rinnovamento contrattuale e gli obiettivi che avevamo e che nascono dalle premesse di cui abbiamo già ampiamente parlato pocanzi. Lo schema che aveva regolato fino ad oggi le relazioni industriali aveva dimostrato di non essere più adeguato ai tempi che cambiavano: avevamo una parte fissa della retribuzione che pesava moltissimo, un macinio sulle spalle delle nostre

imprese che raggiungeva il 96% della retribuzione; vedevamo inoltre come le retribuzioni nominali, nel periodo della crisi, crescevano fino ad arrivare al 26% mentre il costo della vita era cresciuto negli stessi anni di crisi (solo) del 13%: le retribuzioni crescevano dunque più del costo della vita; nello stesso arco temporale la ricchezza delle imprese diminuiva del 15%. Inoltre, aumentavano pure le difficoltà economiche degli stessi lavoratori. Si creava così un meccanismo perverso, un circolo vizioso che andava interrotto tramite nuovi strumenti contrattuali, per attivare invece un circuito virtuoso. Questo scopo si poteva perseguire solamente dando delle garanzie retributive minime a livello nazionale, rendendo marginale la parte retributiva, così da rendere effettivo ed efficace il collegamento tra salario e produttività e dunque distribuire ricchezza laddove si produce. Lo strumento che abbiamo prediletto è stato il *welfare*, poiché da un lato risponde a bisogni reali delle persone e dall'altro lato consente di massimizzare i benefici dal punto di vista monetario per i lavoratori stessi perché non tassato e comunque con un costo sostenibile per l'impresa. Un approccio quindi molto pragmatico e in logica "win to win".

L'accordo introduce in materia di *welfare* una "norma comune" per l'intero settore. Immagina criticità legate alla dimensione aziendale e quindi al peso specifico dei valori delle somme pattuite? Come affrontare il tema?

Il 27 febbraio 2017 è stato firmato da Federmeccanica e FIOM, FIM, UILM il testo dell'art. 17 (sezione quarta, Titolo IV) del CCNL per l'industria metalmeccanica, in materia di *welfare*.

N.d.r., si riporta di seguito il testo integrale dell'articolo. ART. 17

*A decorrere dal 1° giugno 2017, le aziende dovranno mettere a disposizione dei lavoratori strumenti di *welfare*, elencati in via esemplificativa in calce al presente articolo, del valore di 100, 150, 200 euro rispettivamente a decorrere dal 1° giugno 2018 e 1° giugno 2019 da utilizzare entro il 31 maggio dell'anno successivo.*

Hanno diritto a quanto sopra i lavoratori, superato il periodo di prova, in forza al 1° giugno di ciascun anno o successivamente assunti entro il 31 dicembre di ciascun anno:

- *Con contratto a tempo indeterminato;*
- *Con contratto a tempo determinato che abbiano maturato almeno tre mesi, anche non consecutivi, di anzianità di servizio nel corso di ciascun anno (1° gennaio-31 dicembre).*

Sono esclusi i lavoratori in aspettativa non retribuita né indennizzata bel periodo 1°giugno-31 dicembre di ciascun anno.

I suddetti valori non sono riproporzionabili per i lavoratori part-time e sono comprensivi esclusivamente di eventuali costi fiscali o contributivi a carico dell'azienda.

Quanto sopra previsto si aggiunge alle eventuali offerte di beni e servizi presenti in azienda sia unilateralmente riconosciute per regolamento, lettera di assunzione o altre modalità di formalizzazione, che derivanti da accordi collettivi.

In caso di accordi collettivi le Parti firmatarie dei medesimi accordi potranno armonizzare i criteri e le modalità di riconoscimento previsti dal presente articolo.

Ai fini dell'applicazione di quanto previsto dal presente articolo, le aziende si confronteranno con la RSU per individuare, tenuto conto delle esigenze dei lavoratori, della propria organizzazione e del rapporto con il territorio, una gamma di beni e servizi coerente con le caratteristiche dei dipendenti e finalizzata a migliorare la qualità della loro vita personale e familiare privilegiando quelli con finalità di educazione, istruzione, ricreazione e assistenza sociale e sanitaria o culto.

I lavoratori hanno comunque la possibilità di destinare i suddetti valori, di anno in anno, al Fondo Cometa o al Fondo mètaSalute, secondo regole e modalità previste dai medesimi Fondi, fermo restando che il costo massimo a carico dell'azienda non può superare i 100, 150, 200 euro rispettivamente per il 2017, 2018, 2019.

Le strutture territoriali delle Organizzazioni stipulanti forniranno adeguate informazioni, rispettivamente ad imprese e lavoratori, sui contenuti della presente disciplina ed, altresì, ne monitoreranno l'applicazione nel territorio di riferimento.

In sede nazionale, le Parti stipulanti valuteranno l'andamento dell'attuazione della presente disciplina, tenendo conto dell'evoluzione normativa, anche al fine di definire congiuntamente indicazioni e/o soluzioni rivolte in particolare alle PMI.

Nel corso della fase di prima applicazione e comunque entro il mese di febbraio 2018, le Parti stipulanti si incontreranno per verificare il puntuale adempimento contrattuale nei confronti di tutti gli aventi diritto.

Sicuramente, al di là delle dimensioni aziendali, ci sono delle realtà (anche piccole) che sono già in questo percorso ed hanno fatto dei passi in quella direzione. È un tema legato alla comprensione dell'importanza di questo nuovo paradigma. L'imperativo deve essere puntare sulla qualità piuttosto che sulle quantità: andare oltre l'aspetto quantitativo considerando invece la qualità degli strumenti che si utilizzano come principio guida. Uno di questi è la formazione (che con il nuovo accordo diviene a tutti gli effetti un diritto soggettivo garantito a tutti i lavoratori del settore dell'industria metalmeccanica), con cui il lavoratore assume maggiori sicurezze e competenze, e per l'azienda è molto utile perché attraverso la formazione di nuove competenze si può gestire il cambiamento e non subirlo. Questi strumenti non sono da vedere come un obbligo contrattuale ma come un'opportunità.

“L'imperativo deve essere puntare sulla qualità piuttosto che sulle quantità: andare oltre l'aspetto quantitativo considerando invece la qualità degli strumenti che si utilizzano come principio guida”

N.d.r., In merito al diritto soggettivo alla formazione continua. A partire dal 1° gennaio 2017 l'impresa che non abbia programmi formativi o comunque che li abbia ma non risultino coprire l'intera forza lavoro presente in azienda, dovrà coinvolgere (entro il terzo anno di ogni triennio) tutti i lavoratori assunti a tempo indeterminato in percorsi di formazione continua della durata di 24 ore pro-capite (da aggiungersi

alle ore destinate alla formazione in materia di salute e sicurezza sui luoghi di lavoro). Tali percorsi, che dovranno essere opportunamente registrati, possono essere programmati entro il 31.12.2018 e potranno svolgersi entro il 31.12.2019; il costo potrà essere finanziato da Fondimpresa attraverso il proprio “Conto Formazione” o la partecipazione ad eventuali avvisi pubblici in materia.

Come viene inteso da Federmeccanica il tema del *welfare* aziendale?

Nel cambiamento di paradigma realizzato con il “rinnovo contrattuale” di novembre 2016 e sopra ampiamente analizzato, dobbiamo riuscire a valutare ed osservare il contratto collettivo nazionale non più con un’ottica meramente quantitativa, quanto invece con una analisi qualitativa. Le cifre che sono espressamente previste nel nostro accordo sono infatti poche: proprio questo è il punto centrale. Tutti gli strumenti che ci sono nel contratto sono elementi di grande qualità, con valore potenzialmente molto più elevato rispetto ai numeri che sono esplicitati, che risultano per così dire riduttivi. Esempio lampante è proprio la formazione: il suo valore per chi vi sarà coinvolto è molto maggiore rispetto a quanto si percepisce dal “semplice” testo contrattuale, è talmente elevato da non essere quantificabile. In sostanza, nel momento in cui io azienda rispondo, tramite gli svariati strumenti di *welfare* disponibili, ad un tuo bisogno, metto in gioco un valore che è molto più alto rispetto a quello formale: il valore percepito sarà maggiore rispetto a quei 100, 150, 200 euro annui previsti all’art. 17 (*vedi sopra, n.d.r.*).

“Metto in gioco un valore che è molto più alto di quello formale: il valore percepito sarà maggiore rispetto a quei 100, 150, 200 euro annui previsti all’art.17”

Un altro esempio utile a chiarire questo importante passaggio riguarda la norma riferita ai lavoratori in regime di contratto a tempo parziale, per i quali non viene ri-proporzionata la somma destinata a misure di *welfare*. Non si tratta di una posizione di compromesso, quanto piuttosto di una scelta particolare nel senso della valorizzazione della centralità degli strumenti di *welfare* e della loro finalità ultima. La differenza la farà l’utilizzo di questo strumento che deve partire dai bisogni delle persone, perciò non rileva il regime dell’orario di lavoro dei singoli dipendenti. È appunto una logica, un approccio diverso che in qualche misura va oltre l’aspetto meramente quantitativo.

Circa gli aspetti retributivi sono stati compiuti notevoli passi avanti: dall’adeguamento delle retribuzioni *ex post*, all’assorbibilità dei superminimi individuali e collettivi, fino alla centralità della retribuzione variabile.

Il contratto collettivo nazionali si pone l’obiettivo di dare garanzie minime a tutti ed il raggiungimento di questo obiettivo si è reso possibile proprio attraverso la norma che prevede il riconoscimento *ex post* dell’adeguamento delle retribuzioni all’indice IPCA; in questo modo ci è possibile arrestare il meccanismo perverso già richiamato,

per cui crescevano le retribuzioni pur in assenza di una crescita dell'impresa. Quel macigno era diventato una montagna, per effetto dei precedenti sistemi di calcolo sulla base dell'inflazione prevista ma non effettiva. Per invertire la rotta, era necessario impostare l'adeguamento rispetto all'indice IPCA effettivo e non presunto, che l'ISTAT rende disponibile nel mese di maggio. Attraverso il sistema degli assorbimenti, che opera a partire dal 2017, vogliamo invece rendere la parte retributiva del contratto nazionale non più così importante e centrale, per spostare l'attenzione sul livello aziendale. Su questo tema vi è stato un chiarimento importantissimo per cui quello che si contratta in azienda deve avere natura effettivamente variabile, legato quindi ad obiettivi e risultati. Così facendo si riconosce ai lavoratori il ruolo rilevante, centrale, di attore protagonista della vita aziendale quindi della produzione e partecipazione ai successi dell'azienda con una nuova cultura della partecipazione e della corresponsabilità, ma anche grazie alle norme sulla tassazione di favore dei premi di risultato si ha la possibilità di tradurre quel principio astratto del potere d'acquisto in reale acquisto, avere maggiore disponibilità di moneta.

Infine, quanto previsto sul *welfare* aziendale all'art. 17 dell'accordo si aggiunge ai trattamenti che dovessero già essere presenti in azienda.

Ritiene opportuna l'eventuale concessione, da parte dell'azienda, di somme aggiuntive nel caso di scelta della conversione del premio di risultato in strumenti di *welfare*?

È una opportunità che la legge consente e che può tranquillamente essere colta. Ciascuna realtà deciderà come e quanto.

Come commenta la difficoltà nel far accettare a parte del sindacato l'impostazione sul *welfare* aziendale introdotta nel recente rinnovo?

Nel momento in cui si cambia il paradigma è normale che l'effetto immediato sia il disorientamento; si tratta comunque di una strada nuova, per cui le difficoltà di comprensione sono fisiologiche. Questo mutamento di prospettiva doveva essere compreso e metabolizzato e chiedeva a tutti un approccio molto pragmatico, ed è quello che sta accadendo, che è poi ciò che chiedono sia le imprese che i lavoratori.

Ognuna delle parti ha avuto poi l'apertura mentale e la flessibilità, disponibilità, per ascoltare le ragioni dell'interlocutore. Il senso della responsabilità ha comunque consentito poi di trovare una intesa che è stata sì una mediazione ma comunque una soluzione frutto di dialogo e comunicazione che ha portato alla comprensione di quei nuovi principi, ma che parte un pragmatismo di fondo.

“Una strada nuova, per cui le difficoltà di comprensione sono fisiologiche”

In generale, è prevedibile un maggior ricorso alla contrattazione aziendale oppure alla previsione di regolamenti aziendali unilaterali? Ritiene che le misure

della legge di bilancio per il 2017 influiranno in maniera virtuosa sui contenuti economici della contrattazione aziendale?

Dipende molto dal contesto dell'azienda in cui si opera. Ci sono infatti realtà aziendali che, sprovviste di una rappresentanza sindacale, hanno l'esigenza comunque di introdurre piani di *welfare* o strumenti di flessibilità delle retribuzioni variabili, per cui si potrà intervenire con regolamenti unilaterali. Non ci si può permettere di escludere a priori l'utilizzo di strumenti alternativi al contratto aziendale. La legge mette sullo stesso piano regolamenti aziendali rispetto agli accordi sindacali e dunque ci sarà una attività diversificata a seconda della realtà aziendale. Non vi è una linea di indirizzo calata dall'alto rispetto alla strada da seguire nel concreto. Sarebbe la cosa più sbagliata. Quanto alla retribuzione variabile, questa converrà a tutti. Qui si apre un discorso più ampio circa il cuneo fiscale, non solo relativamente all'aspetto relativo alla revisione del tetto massimo perché i beni ceduti e i servizi prestati dall'impresa non concorrano a formare reddito, su cui comunque si potrebbe lavorare.

N.d.r., l'art. 51 co. 3 del Testo Unico delle imposte sui redditi prevede che il valore dei beni e dei servizi erogati dall'azienda (come ad esempio buoni pasto, buoni benzina, buoni di acquisto...) non concorre a formare reddito fino ad € 258,83, cifra che non ha subito revisioni, tanto che nel testo della disposizione compare ancora il rispettivo valore in lire.

Occorre piuttosto arrivare a soluzioni di miglior favore anche per quanto riguarda la retribuzione di risultato che pur godendo di tassazione agevolata rimane comunque assoggettata a piena contribuzione. Non dobbiamo arrivare però al momento in cui tutto si traduce in buoni spesa e buoni benzina per cui sarebbe giusto aumentare quel tetto. Dobbiamo ragionare sul complessivo strumento, altrimenti non si risponde a bisogni specifici della persona. Un ulteriore intervento legislativo sarebbe giusto e utile farlo pertanto sui premi di risultato, ai fini del potenziamento di queste misure, sia sulla parte relativa alla tassazione che sulla contribuzione, su cui sarebbe necessario sì un intervento strutturato e mirato.

“Non dobbiamo arrivare però al momento in cui tutto si traduce in buoni spesa e buoni benzina”

Quale è il grado di aspettativa delle misure di *welfare* aziendale introdotte dal recente rinnovo al particolare scopo di fidelizzazione e creazione di valore aggiunto da parte dei dipendenti?

Sono tutte potenziali leve per recuperi di produttività e competitività. Nel momento in cui si riesce a controllare il costo del lavoro e si riesce a migliorare in termini di produttività, potremo essere molto più competitivi a livello Paese. Se si possono mettere in campo interventi, come quello sulla formazione continua, che puntino al miglioramento del potenziale delle risorse umane e che potenzialmente possono

essere leve importanti per recupero di produttività e quindi competitività. Noi abbiamo fatto la nostra parte, ma è solo un primo passo, molto resta da fare.

Come si intende procedere in relazione al confronto (previsto all'art. 17) con le RSU per la definizione di una «gamma di beni e servizi» nonché per la verifica puntuale dell'adempimento contrattuale?

È previsto un confronto con il sindacato che, per non imporre una linea di indirizzo dall'alto, dovrà svolgersi nelle forme che le parti riterranno più opportune caso per caso. Sarà necessario impiegare ogni canali utile a comprendere i bisogni delle persone, quindi anche il confronto con le RSU sarà occasione da sfruttare appieno.

N.d.r., l'articolo 5 prevede oggi: una fase di "superamento" dell'orario normale di lavoro che nel caso specifico dell'ultimo rinnovo di CCNL deve essere preceduta da un semplice esame congiunto con le rappresentanze dei lavoratori ed una successiva fase di "recupero" in cui il personale viene impiegato ad un orario inferiore rispetto a quello normale. In questa seconda fase è invece previsto l'accordo con le RSU.

Può fornirci un commento circa la revisione delle disposizioni in materia di orario plurisettimanale?

È un punto importante di equilibrio tra le esigenze delle aziende e le esigenze dei lavoratori, che attraverso la sopravvenuta condivisione dell'articolato contrattuale da parte di tutte le organizzazioni sindacali del comparto permette ora una declinazione operativa più agevole. Il CCNL permette ora, con maggiore efficacia, di rispondere alle domande e richieste di mercato; partire rapidamente con la flessibilità necessaria; mentre nella fase di recupero l'accordo con le RSU assume una certa importanza per avvicinarsi alle esigenze dei lavoratori.

In occasione di dibattiti pubblici (anche) con gli associati ha più volte rimarcato l'idea secondo cui il rinnovo del novembre 2016 costituisce la prima tappa di un nuovo cammino. Su questa linea, quali sono i prossimi "passi"?

Ancora non c'è un programma calendarizzato. C'è però la consapevolezza che una volta definiti quegli aspetti formali che ancora devono essere ultimati e completata quindi la stesura definitiva della versione consolidata del contratto, dovremo e vorremo fare insieme al sindacato questa strada per far comprendere a tutti lavoratori e imprese il valore, la valenza, di un contratto con contenuti molto diversi dalle esperienze passate, soprattutto in termini di qualità. Questa è una cosa di cui siamo consapevoli: il cambiamento culturale è complesso. Cambiare una norma è una cosa facile, cambiare la cultura no. Siamo partiti bene ed insieme. Anche il fatto che ci sia una rinnovata unità nei nostri interlocutori è una cosa molto positiva, perché il percorso è lungo e quindi è necessario lavorare insieme. Dobbiamo farlo capire e spiegarlo. Sarà importantissimo che insieme al sindacato si avvii questa fase di vera e propria gestione del contratto, fase che non ha precedenti.

Abbiamo fatto tanto però non abbiamo fatto tutto, dobbiamo ancora fare moltissimo. È un terreno inesplorato; è una sfida che ci aspetta e noi siamo pronti ad accoglierla: la gestione di un contratto inclusivo ed innovativo.

Si riporta estratto della Circolare Federmeccanica prot. N. 06/17/R/RES/L.2.11.d fasc. I, Roma, 1° marzo 2017, avente ad oggetto “Testo contrattuale sul welfare – art. 17, Sezione Quarta, Titolo IV”. Segue altresì allegato alla medesima circolare con le esemplificazioni dei numerosi strumenti di welfare disponibili con riferimento alle diverse disposizioni di legge; esemplificazioni concordate da Federmeccanica con le OO.SS.

L’offerta di beni e servizi di welfare prevista dal CCNL si aggiunge agli strumenti di *welfare* già presenti in azienda, sia unilateralmente riconosciuti che derivanti da accordi collettivi.

Nel caso di accordi collettivi, le Parti firmatarie dei medesimi accordi potranno armonizzare i criteri e le modalità di riconoscimento previsti dal CCNL.

Nelle aziende dove è costituita la RSU dovrà svolgersi un apposito confronto per individuare, tenuto conto delle esigenze dei lavoratori, dell’organizzazione aziendale e del rapporto con il territorio, una coerente gamma di beni e servizi privilegiando quelli con utilità sociale.

A tal fine, le aziende terranno opportunamente in considerazione le indicazioni della RSU senza, però, che sia necessario uno specifico accordo.

Secondo la logica partecipativa che caratterizza le intese sul *welfare*, le organizzazioni stipulanti, sia in sede territoriale che nazionale, svolgeranno un ruolo di informazione, analisi e monitoraggio sull’applicazione della disciplina contrattuale.

In fase di prima applicazione e comunque entro il mese di febbraio 2018, le Parti stipulanti si incontreranno per verificare il puntuale adempimento contrattuale nei confronti di tutti gli aventi diritto.

STRUMENTI DI WELFARE - ESEMPLIFICAZIONI

(normativa vigente al 27 febbraio 2017)

OPERE E SERVIZI PER FINALITÀ SOCIALI

- Riferimento normativo: Art. 51, comma 2 lett. F del TUIR
- Regime fiscale e contributivo: non soggetti
- Soggetti beneficiari: dipendenti e i familiari anche se non fiscalmente a carico
- Modalità di erogazione (non è ammessa l’erogazione sostitutiva in denaro):
 - Strutture di proprietà dell’azienda o di fornitori terzi convenzionati
 - Pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio (e non direttamente al lavoratore)
 - Possibile utilizzo di una piattaforma elettronica

- Documento di legittimazione nominativo (c.d. voucher), in formato cartaceo o elettronico, riportante una valore nominale con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale, senza integrazioni a carico del lavoratore (no buoni sconto)

EDUCAZIONE e ISTRUZIONE

- Corsi extraprofessionali
- Corsi di formazione e istruzione (es. corsi di lingue)
- Servizi di orientamento allo studio

RICREAZIONE

- Abbonamenti o ingressi a cinema e teatri, pay tv,
- Abbonamenti o ingressi a palestre, centri sportivi, impianti sciistici, Spa,
- Abbonamenti a testate giornalistiche, quotidiani,
- Viaggi (pacchetti completi), pacchetti case vacanza
- Biglietteria e prenotazione di viaggi, soggiorni e vacanze
- Attività ricreative varie (eventi sportivi, spettacoli,

ASSISTENZA SOCIALE

- Assistenza domiciliare
- Badanti
- Case di riposo (R.S.A)

ASSISTENZA SANITARIA

- Checkup medici
- Visite specialistiche
- Cure odontoiatriche
- Terapie e riabilitazione
- Sportello ascolto psicologo

CULTO

- Pellegrinaggi (pacchetti completi)

SOMME, SERVIZI E PRESTAZIONI DI EDUCAZIONE E ISTRUZIONE E PER L'ASSISTENZA A FAMILIARI ANZIANI E/O NON AUTOSUFFICIENTI

- Riferimento normativo: Art. 51, comma 2 lett. f-bis, f-ter del TUIR
- Regime fiscale e contributivo: non soggetti
- Soggetti beneficiari: familiari dei dipendenti anche se non fiscalmente a carico
- Modalità di erogazione:
 - Strutture di proprietà dell'azienda o di fornitori terzi convenzionati

- In questi casi è ammesso il rimborso monetario da parte del datore di lavoro delle spese sostenute dal lavoratore, previa presentazione di idonea documentazione
- Possibile utilizzo di una piattaforma elettronica
- Documento di legittimazione nominativo (c.d. voucher), in formato cartaceo o elettronico, riportante un valore nominale con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale, senza integrazioni a carico del lavoratore (no buoni sconto)

Servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare

- Asili nido
- Servizi di babysitting
- Spese di iscrizione e frequenza a scuola materna, elementare, media e superiore
- Università e Master
- Libri di testo scolastici e universitari

Servizi integrativi, di mensa e di trasporto connessi all'educazione e istruzione

- Doposcuola o Pre-scuola
- Buono pasto mensa scolastica
- Scuolabus, gite didattiche
- Frequentazione corso integrativo (lingue straniere/lingua italiana per bambini stranieri)

Ludoteche e centri estivi e invernali

- Spese per frequentazione di campus estivi e invernali
- Spese per frequentazione di ludoteche

Borse di studio

- Somme corrisposte per assegni, premi di merito e sussidi allo studio

Servizi di assistenza ai familiari anziani e/o non autosufficienti
Familiari anziani (che abbiano compiuto 75 anni)

Familiari non autosufficienti (non autonomia nello svolgimento di attività quotidiane ovvero necessità di sorveglianza continua – è richiesta certificazione medica)

- Badanti
- Assistenza domiciliare
- Case di riposo (R.S.A)
- Case di cura
- Case di cura

BENI E SERVIZI IN NATURA

- Riferimento normativo: Art. 51, comma 3 del TUIR

- Regime fiscale e contributivo: non soggetti se il valore dei beni e dei servizi prestati sia di importo non superiore a 258,23 euro annui;
ATTENZIONE: Se il valore dei benefits messi a disposizione del dipendente eccede nell'anno tale limite, l'intera somma è soggetta a contribuzione e tassazione
- Soggetti beneficiari: dipendenti
- Modalità di erogazione:
 - Beni e servizi prodotti dall'azienda o erogati da terzi convenzionati
 - Possibile utilizzo di una piattaforma elettronica
 - Documento di legittimazione nominativo (c.d. voucher), in formato cartaceo o elettronico, riportante una valore nominale che in questo caso, potrà essere utilizzato anche per una pluralità di beni e servizi

ESEMPLIFICAZIONI

- Buoni spesa per generi alimentari
- Buoni spesa per shopping (es. commercio elettronico)
- Buoni spesa per acquisti vari
- Buoni carburante
- Ricariche telefoniche

SERVIZI DI TRASPORTO COLLETTIVO per il raggiungimento del posto di lavoro

- Riferimento normativo: Art. 51, comma 2 lett. d) del TUIR
- Regime fiscale e contributivo: non soggetti
- Soggetti beneficiari: dipendenti
- Modalità di erogazione: (non è ammessa l'erogazione sostitutiva di denaro):
 - Servizi erogati direttamente dal datore di lavoro (mezzi di proprietà o noleggiati) o forniti da terzi (compresi esercenti pubblici) sulla base di apposita convenzione o di accordo stipulato dallo stesso datore

L'intervista in sintesi

Abstract 1

Il welfare nel CCNL Metalmeccanico - Nell'intervista, il dott. Stefano Franchi, direttore generale di Federmeccanica, illustra i principali passaggi innovativi dell'accordo di rinnovo del CCNL per l'Industria Metalmeccanica del 26 novembre 2016. Il direttore generale chiarisce che si tratta di un "rinnovamento" (e non di un semplice rinnovo) anche (e soprattutto) culturale, prima che nel merito, nel metodo. Parla infatti di una "via italiana alla partecipazione", che deve basarsi sullo spirito collaborativo tra le parti coinvolte, in un momento particolarmente complesso, favorito dalla ritrovata unità di parte sindacale con la firma anche della FIOM-Cgil.

Il dott. Franchi evidenzia poi che l'accordo sposta di fatto il baricentro dal punto di vista salariale (che porta pochi benefici alle persone e che in proporzione costa molto alle aziende per effetto del cuneo fiscale) verso altri strumenti come quello del welfare e della formazione, ponendo al centro dunque i bisogni e lo sviluppo professionale dei lavoratori, al fine di agganciare l'incremento di produttività e dunque di competitività. Strumenti, questi, che devono necessariamente trovare una loro prima regolazione a livello di contrattazione nazionale. L'obiettivo di fondo è quello di offrire garanzie retributive minime a livello nazionale, rendendo marginale la parte retributiva, così da rendere effettivo ed efficace il collegamento tra salario e produttività e dunque distribuire ricchezza laddove si produce. Lo strumento prediletto è stato il welfare, poiché da un lato risponde a bisogni reali delle persone e dall'altro lato consente di massimizzare i benefici dal punto di vista monetario per i lavoratori stessi, perché non tassato e comunque con un costo sostenibile per l'impresa. Un approccio quindi molto pragmatico e in logica "win to win".

In particolare sono previste erogazioni, in misure di welfare, pari a 100, 150, 200 euro rispettivamente per gli anni 2017, 2018, 2019, aggiuntivi rispetto a trattamenti aziendali eventualmente già in essere. Invero, tutti gli strumenti che vengono regolati nel contratto sono elementi di grande qualità, con valore potenzialmente molto più elevato rispetto ai numeri che sono esplicitati, che risultano per così dire riduttivi.

Il dott. Franchi conclude parlando di un percorso appena cominciato, che dovrà essere condotto insieme al sindacato, per far comprendere a tutti lavoratori e imprese il valore di un contratto con contenuti molto diversi dalle esperienze passate, soprattutto in termini di qualità, con la consapevolezza che il cambiamento culturale è complesso. «Abbiamo fatto tanto però non abbiamo fatto tutto, dobbiamo ancora fare moltissimo. È un terreno inesplorato; è una sfida che ci aspetta e noi siamo pronti ad accoglierla: la gestione di un contratto inclusivo ed innovativo».

Abstract 2

The welfare system in the Metalworking and Mechanical Engineering Industry NCBA (Article in Italian) - Summary - In the interview, Mr. Stefano Franchi, Federmeccanica General Manager, illustrates the leading innovative steps of November 26, 2016 Metalworking and Mechanical Engineering Industry NCBA renewal agreement. The General Manager clarifies that this is also (and above all) a cultural "renewal" (and not a simple replacement) of the method even before of the subjects. In fact he speaks about an "Italian way to participation", which must be based on a collaborative spirit between the parties involved, in a particularly complex period, favored by the trade union recovered unity due to the FIOM-Cgil signature of the text.

Mr. Franchi also points out that the agreement shifts from the wage point of view (which brings little benefits to people and which in proportion costs a lot to companies as a result of the tax wedge) towards other instruments such as welfare and training, thus focusing on the needs and professional development of workers, in order to capture the increase in productivity and thus competitiveness. These are instruments which need to find their first regulation at national bargaining level. The main objective is to offer minimum wage guarantees on a national level, making marginal the remunerative part, so that the link between wages and productivity can be real and effective, and therefore to distribute wealth where it is produced.

Welfare has been the favourite tool, as, on one hand, it responds to people real needs and, on the other hand, it maximizes the monetary benefits for the workers themselves because the welfare supply is not subject to taxation and at the same time it determines a sustainable cost for enterprises. This approach is very pragmatic and based on a "win to win" logic.

In particular, provision is made for welfare benefits equal to 100, 150, 200 euros respectively for 2017, 2018, 2019, in addition to eventual already existing company treatments. Indeed, all the instruments that are set in the contract are high quality items with a potentially much higher value than the numbers that are expressed, which are, so to speak, reductive.

Mr. Franchi concludes the interview by talking about a path that has just begun, which will have to be conducted along with the trade union, to make all workers and companies being able to understand the value of a contract characterized by very different content from past experiences, especially in terms of quality, with the awareness that cultural change is complex. "We did so but we did not do

HR Strategies - 2017

Impresa e lavoro in provincia di Bergamo – managerialità e risorse umane

21

everything, we still have to do a lot. It's an unexplored ground; it is a challenge that awaits us and we are ready to welcome it: it consists in managing an inclusive and innovative contract».

Una proposta di linee guida aziendali per le imprese bergamasche

di Stefano Malandrini

La nozione di welfare aziendale

La diffusione di pratiche di *welfare* aziendale, inteso in senso lato come l'insieme dei trattamenti non retributivi offerti ai lavoratori dipendenti in compensazione, diretta od indiretta, per le prestazioni rese, sembra connotare sensibilmente le politiche gestionali che accompagnano, anche in provincia di Bergamo, il progressivo superamento della crisi congiunturale 2009-2015². Le agevolazioni fiscali disposte dalla Legge n.208 del 28 dicembre 2015 e n.232 del 11 dicembre 2016, il riscontro di richieste incrementali di piani di *welfare* nelle azioni rivendicative sindacali³, la progressiva contrazione del *welfare* pubblico⁴, alcune soluzioni contrattuali nazionali⁵, infine la maggiore consapevolezza dell'importanza della motivazione del personale

²Cfr. le rilevazioni periodiche della CCIAA di Bergamo hanno individuato, nel 4° trimestre 2016, il 5° trimestre consecutivo (+1,1%) di crescita tendenziale della produzione industriale. La crescita tendenziale annua per l'intero 2016 si è attestata al +1,7%, un dato superiore alla media regionale (+1,3%), ma con forti oscillazioni tra i singoli trimestri considerati e con valori comunque ancora contenuti.

³ Cfr. il "Rapporto annuale sulle relazioni industriali in provincia di Bergamo" edizione 2015 e 2016.

⁴ Rileva in particolare l'entrata a regime del D.L. n.201 del 6 dicembre 2011, di riforma del sistema pensionistico, che ha fortemente inciso sui turn over aziendali.

⁵ Il riferimento è in particolare al CCNL per l'industria Metalmeccanica del 26 novembre 2016 – si veda l'intervista a Stefano Franchi riportata nella presente edizione di HR Strategies.

nei paradigmi organizzativi delineati da Industry 4.0⁶, hanno introdotto stimoli convergenti e sinergici, che probabilmente troveranno una consistente declinazione operativa a decorrere dal 2017. I sopravvenuti rinnovi del CCNL Chimico in data 15 ottobre 2015, gomma Plastica in data 10 dicembre 2015, Cartai e Cartotecnici in data 13 settembre 2016, Metalmeccanico in data 26 novembre 2016, Legno in data 13 dicembre 2016, Tessile in data 21 febbraio 2017, applicati ad oltre l'80% del personale dipendente delle imprese manifatturiere attive in provincia di Bergamo⁷, hanno infatti risolto il rischio di sovrapposizione tra i livelli di confronto sindacale e di crescita incontrollata del costo del lavoro, consentendo lo sblocco dei *budget* aziendali per la negoziazione degli accordi integrativi. Il ciclo dei rinnovi dei contratti di categoria ha inoltre interessato anche gli istituti contrattuali già propri del *welfare* nazionale, incrementando la contribuzione ai fondi di previdenza complementare⁸ ed estendendo a nuovi comparti l'applicazione dei fondi sanitari⁹. Sono state così ulteriormente rafforzate le due principali soluzioni di *welfare* che, avvantaggiandosi delle economie di scala realizzabili coinvolgendo interi ambiti merceologici, avevano iniziato a diffondersi a ridosso dell'emanazione della Legge n.296 del 27 dicembre 2006, di attivazione anticipata della nuova disciplina della previdenza complementare¹⁰, progressivamente assorbendo/sostituendo eventuali trattamenti integrativi aziendali di quiescenza o eventuali assicurazioni sanitarie aziendali. Rispetto a questo orientamento della contrattazione nazionale, il *welfare* aziendale risulta allora indotto ad assumere un ruolo diverso e complementare, orientato meno alla gestione di forme trasversali di sostegno indiretto al reddito, di più alla definizione di soluzioni differenziate idonee a stimolare, in specifici contesti, fidelizzazione e impegno dei lavoratori. Si tratta di una dinamica che di fatto riproduce le differenti attribuzioni, alla contrattazione nazionale e aziendale, proprie del regime di assetti contrattuali attualmente vigente, il quale assegna alle stesse rispettivamente il compito di definire un sostegno economico basico e di stimolare la produttività aziendale. In particolare la molteplice e disomogenea articolazione delle esigenze delle imprese e dei lavoratori, rispetto alle quali possono essere strutturati i piani di *welfare* aziendale, non è riconducibile alle poche soluzioni standardizzate proprie del *welfare* nazionale, ma presuppone la disponibilità di un ampio novero di strumentazioni, solo in parte riconducibili alle categorie dei *flexible benefit* e degli oneri di utilità sociale di cui all'art. 51 commi 2 e 3 del TUIR. Rilevano infatti anche tutti gli istituti contrattuali che, seppure non connotati da agevolazioni fiscali e contributive, favoriscono la conciliazione dei tempi di lavoro e

⁶ Cfr. Tiraboschi-Seghezzi, "Il piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica" in *Labour & Law Issues*, vol.2 no. 2/2016.

⁷ Dati della Provincia di Bergamo, "Osservatorio Provinciale Sul Mercato del Lavoro", report 2015 – ultimo disponibile.

⁸ Il CCNL Metalmeccanico del 26 novembre 2016 ha superato il criterio di pariteticità delle contribuzioni in Cometa, incrementando il solo versamento datoriale.

⁹ Cfr. il nuovo fondo bilaterale nazionale di assistenza sanitaria integrativa, con iscrizione automatica di tutti i dipendenti assoggettati al CCNL di categoria, previsto dal CCNL Tessile del 21 febbraio 2017.

¹⁰ I principali comparti merceologici hanno iniziato a dotarsi di fondi contrattuali di previdenza complementare nel triennio 2007-2009.

di non lavoro (orari elastici, *part time*, riposi compensativi, programmazione individuale di ferie e riduzioni di orario etc.), l'accrescimento culturale e professionale (permessi per l'esercizio del diritto allo studio, interventi di formazione continua e permanente supportati da fondi interprofessionali etc.), la tutela del benessere psico-fisico (organizzazione diretta di attività sportive e di socializzazione, disponibilità di ambienti aziendali per pratiche ludico-ricreative etc.), concorrendo a risolvere od attenuare problematiche individuali o collettive. Appare pertanto limitativo ed improprio ricondurre la gestione del *welfare* aziendale esclusivamente alle formule contemplate dalle recenti leggi di stabilità finanziaria, atteso peraltro che nonostante tali interventi l'imposizione fiscale e contributiva sulle soluzioni adottabili è da ritenersi, in termini reali ed in riferimento ad un arco temporale esteso, oggettivamente in crescita, non in contrazione. L'art. 1 commi 182-190 della Legge n.208 del 28 dicembre 2015 e l'art.1 commi 160-162 della Legge n.232 del 11 dicembre 2016 hanno infatti disposto principalmente:

- a) la possibilità di contrattare, individualmente o collettivamente, la concessione di *benefit* e gli interventi di utilità sociale, senza che ne derivi la perdita del regime agevolato. Non è quindi più necessario che le soluzioni di *welfare* adottate a livello aziendale conseguano a libere determinazioni datoriali;
- b) la convertibilità in *welfare* dei premi aziendali di produttività definiti da accordi sindacali, a condizione che i medesimi risultino di per sé agevolabili¹¹ e comunque entro i limiti di esenzione riferiti ai singoli istituti prescelti, dettati dalla normativa pregressa;
- c) un parziale ampliamento di alcune soluzioni agevolabili, risultando ora incluse ad esempio le somme e i servizi e le prestazioni erogate per la fruizione, da parte dei familiari, di servizi di educazione e istruzione in età prescolare, la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali, le somme e le prestazioni di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti.

L'intervento legislativo risulta quindi sostanzialmente orientato a favorire soprattutto la contrattualizzazione del *welfare* aziendale ossia la sua deduzione in accordi sindacali, non il controllo del costo dei piani aziendali eventualmente attivati. All'esito dei provvedimenti in commento la maggior parte delle quote esenti da imposizione fiscale e da contribuzione risultano essere ancora le stesse introdotte dal D.Lgs. n.314 del 2 settembre 1997 e, per i *benefit* rispetto ai quali tale disposizione determinava in valore assoluto la soglia di esenzione¹², l'inflazione maturata nel successivo doppio decennio ha prodotto di fatto, stante l'accresciuto valore di mercato del bene o servizio offerto al lavoratore, una corrispettiva riduzione dell'importo agevolato, stimabile nell'ordine del - 38%¹³.

¹¹ L'indicazione si rinviene nella circolare n.28/e del 15 giugno 2016 dell'Agenzia delle Entrate.

¹² Si consideri la soglia di euro 5,29 di esenzione dei ticket restaurant cartacei di cui all'art.51 comma 2 lettera c) del TUIR e la soglia di 258,23 euro di esenzione dei beni ceduti e dei servizi prestati di cui all'art.51 comma 3 del TUIR.

¹³ Computo non cumulativo effettuato con l'indicatore NIC.

Un approccio sistematico al tema

In ragione di quanto sopra, il migliore approccio al *welfare* aziendale sembra presupporre gestioni articolate, da attuare ricorrendo a criteri e formule operative adeguatamente ragionate e impostate, che è opportuno indagare e definire a priori, nella misura in cui possono essere ricondotte a categorie generali. A tal fine Confindustria Bergamo ha ritenuto utile attivare una specifica iniziativa, coinvolgendo i gruppi merceologici di ripartizione delle imprese associate per realizzare, in tale ambito, una raccolta ed analisi sistematica delle sensibilità riscontrabili in tema di politiche di *welfare*. Sono state quindi formalizzate le indicazioni espresse dai Presidenti e dei componenti dei consigli direttivi, in rappresentanza dei relativi comparti. La successiva analisi delle aspettative e propensioni emerse è stata finalizzata in particolare alla predisposizione di apposite “linee guida”, che potessero favorire gli operatori d’impresa nell’identificare, in differenti contesti, le soluzioni aziendali più efficaci in tema di offerta di *welfare* al personale dipendente. Questa fase, condotta attraverso colloqui individuali rivolti al novero di imprenditori/manager aziendali come sopra identificato, ha consentito di accertare:

- a) la crescente attenzione al tema, ritenuto generalmente strategico per la gestione delle risorse umane aziendali soprattutto nella prospettiva della prossima, graduale ripresa produttiva, che rende necessario un particolare coinvolgimento attivo del personale;
- b) la consapevolezza diffusa dell’esigenza aziendale di stimolare la produttività del lavoro, individuale e collettiva, anche ricorrendo a forme di sostegno non strettamente economico, percepibili come segnali di attenzione dell’impresa alle esigenze personali dei lavoratori;
- c) l’interesse a ricorrere al *welfare* come strumento gestionale idoneo non solo a controllare il costo del lavoro (che pure risulta essere ancora il maggiore punto di attenzione), ma a favorire la *retention* del personale, incrementare i livelli prestazionali, introdurre forme di flessibilità oraria che conciliando tempi di lavoro/di non lavoro agevolino il contenimento dell’assenteismo, consentire le più efficaci modalità di mantenimento in servizio del personale con elevata anzianità anagrafica;
- d) la disponibilità ad inserire nel confronto sindacale aziendale anche la tematica del *welfare*, quando ritenuto utile od opportuno in relazione alle specifiche circostanze od ai particolari contenuti dell’intervento che si intende sviluppare. Tale confronto non è tuttavia considerato come una modalità indispensabile per la declinazione operativa delle proposte aziendali, sovente ritenute efficacemente implementabili anche ricorrendo ad intese individuali plurime od a regolamenti aziendali.

Solo parziale è invece risultata la consapevolezza che le formule di ricorso al *welfare* aziendale possano essere articolate anche in riferimento a particolari problematiche organizzative aziendali, per stimolare miglioramenti di produttività che non siano

solo indiretti ossia meramente consequenziali al generale incremento dell'impegno lavorativo individuale o collettivo. E' infatti ipotizzabile, per le ragioni di cui in premessa, anche la predisposizione di proposte mirate di beni, servizi o trattamenti, funzionali all'ottimizzazione di specifiche soluzioni gestionali, idonee a concorrere direttamente al superamento di una o più criticità operative. Per approfondire questa possibile modalità di impostazione dell'offerta di *welfare* aziendale, si è quindi proceduto all'attivazione di specifici gruppi di consulenza associativa, incaricati di individuare e proporre, in relazione a circa 20 casi aziendali oggetto di segnalazione, le migliori formule di *welfare* che potessero favorire, in qualche misura, l'attenuazione di problemi operativi aziendali. Lo schema di lavoro è stato sviluppato seguendo un approccio standardizzato che ha considerato, con i necessari adattamenti, il seguente modello, identificativo di macro-categorie di problematiche aziendali correlate a macro-categorie di beni, servizi o trattamenti ritenuti funzionali al loro superamento:

- alternanza di carichi/scarichi di lavoro → orari pluriperiodali/banca delle ore
- assenteismo elevato non gestibile disciplinarmente → variazione orari individuali e collettivi, regolamentazione aspettative e permessi
- carenza di competenze professionali → formazione continua, permessi aggiuntivi per il diritto allo studio e alla formazione
- contenimento del costo del lavoro → conversione di quote di PDR in piani di *welfare* ed eventuale utilizzo di piattaforme informatiche
- elevata presenza di lavoratori anziani → concessione part *time*, variazione di mansioni, interventi di formazione continua
- elevata presenza di lavoratori stranieri → agevolazioni per l'abitazione, il ricongiungimento familiare, l'inserimento nell'ambiente di lavoro e nel territorio, il rientro temporaneo all'estero
- elevato numero di infortuni → corsi aggiuntivi per la sicurezza del lavoro, premialità correlate a indicatori di sicurezza
- esigenze di fidelizzazione e *retention* dei lavoratori → concessione di servizi di utilità sociale con eventuale ricorso a piattaforme informatiche
- necessità di incrementare la collaborazione tra colleghi → corsi relazionali, iniziative ricreative, premialità legate al lavoro di gruppo
- elevato ricorso a congedi parentali e permessi per esigenze di cura dei familiari → orari elastici, orari opzionabili, permessi aggiuntivi o frazionabili.

Le funzionalità succitate implicano evidentemente che, alla disamina delle esigenze personali dei lavoratori, opportunamente realizzabile - con modalità formali/informali - prima dell'offerta di un piano aziendale di beni, servizi e trattamenti di *welfare*, sia integrata una disamina delle esigenze d'impresa, per cercare di realizzare opportune correlazioni.

La proposta associativa: linee guida per il welfare aziendale

All'esito delle interviste realizzate e degli approfondimenti tecnici condotti sul campione di aziende che si è provveduto a coinvolgere, nell'ambito di tutti i gruppi merceologici di ripartizione della base associativa, risultano allora ipotizzabili alcuni suggerimenti operativi. Si tratta di indicazioni necessariamente da adattare, rispetto ad eventuali prossimi interventi contrattuali nazionali od alla definizione di linee di indirizzo confederali, inoltre riferibili prettamente al contesto industriale locale nonché all'attuale fase congiunturale, di graduale ripresa produttiva e di marcata attenzione sui temi della produttività e del costo del lavoro. Si è provveduto pertanto a declinare, in un pentalogo di linee operative di seguito riportato, gli esiti complessivi delle considerazioni emerse dall'indagine realizzata, per contribuire ad eventuali valutazioni delle direzioni d'impresa sulle modalità di attivazione delle varie soluzioni di *welfare* aziendale che prevedibilmente troveranno consistente applicazione - per le ragioni di cui in premessa - nel 2017 e nei prossimi anni.

- Approccio preliminare

Opportunità: la disamina preventiva, svolta con modalità formali (questionari, indagini a campione, gruppi di ascolto, colloqui diretti con gruppi di lavoratori) o informali (raccolta non sistematica di segnalazioni dei lavoratori o dei loro preposti), dei bisogni dei lavoratori rispetto ai quali strutturare offerte di *welfare* consente di incrementare l'apprezzamento delle formule successivamente proposte, quindi il loro effetto incentivante. Analogamente una disamina preventiva delle esigenze aziendali (contenimento del costo del lavoro, migliore gestione dei tempi di lavoro, riduzione dell'assenteismo, stimolo alla partecipazione attiva, sviluppo di percorsi di formazione etc.) rispetto alle quali eventuali formule adottate potrebbero risultare opportune, in modo da cercare di realizzare un appropriato *matching*, consente di incrementare il beneficio aziendale, altrimenti riconducibile genericamente solo ad una maggiore fidelizzazione ed attenzione prestazionale.

Criticità: la diversificazione dei bisogni individuali, l'aspettativa di un puntuale riscontro aziendale alle esigenze personali espresse, la propensione a ricercare progressivamente sempre più, nel datore di lavoro, una offerta di beni e servizi sostitutivi di quanto risulta sempre meno rinvenibile nel sistema di *welfare* pubblico, può determinare crescenti incompatibilità con le proposte di *welfare* aziendale ed insoddisfazione diffusa.

Indicazione operativa → è opportuno circostanziare ogni analisi dei bisogni dei lavoratori, preventiva all'attivazione di piani di welfare, in riferimento ad una offerta predeterminata e limitata di beni o servizi, scelti dal datore di lavoro in considerazione anche delle esigenze aziendali di intervento su specifiche criticità organizzative o gestionali, in modo da circoscrivere ed orientare opportunamente il relativo matching.

- Valore da destinare al *welfare*

Opportunità: gli sgravi fiscali e contributivi attualmente applicati ai c.d. *flexible benefit*, ossia i beni e servizi agevolati riconducibili al D.Lgs. n.314 del 2 settembre 1997 ed alle Leggi di stabilità per il 2016/2017, unitamente all'assenza di criteri di decontribuzione delle premialità di risultato, non più praticabile dal 2015¹⁴ ed assente nell'attuale programmazione governativa, favoriscono oggettivamente lo sviluppo di piani di *welfare* aziendale rispetto all'attivazione di soluzioni economiche tradizionali, permettendo il significativo contenimento del costo del lavoro. Risulta senz'altro conveniente, in termini di costo del lavoro, la destinazione al *welfare* aziendale nella forma dei *flexible benefit* di una quota significativa dei trattamenti integrativi offerti al personale dipendente.

Criticità: gli sgravi attualmente fruibili nonché i finanziamenti attualmente proposti da alcune amministrazioni locali, enti pubblici o privati, a sostegno di interventi di *welfare*¹⁵, non possono essere considerate strutturali, in quanto non immuni da possibili interventi restrittivi che potrebbero essere disposti con prossimi provvedimenti legislativi. L'eventuale interruzione di piani di *welfare* aziendale, per sopravvenuta perdita di convenienza economica, risulta gestionalmente complicata e può determinare effetti inversi a quelli perseguiti ovvero disaffezione dei lavoratori, cali di produttività, incremento medio dell'assenteismo, diminuzione della partecipazione attiva al lavoro etc. L'apertura delle politiche gestionali aziendali al *welfare* è quindi da considerare una scelta difficilmente reversibile senza scompensi e criticità.

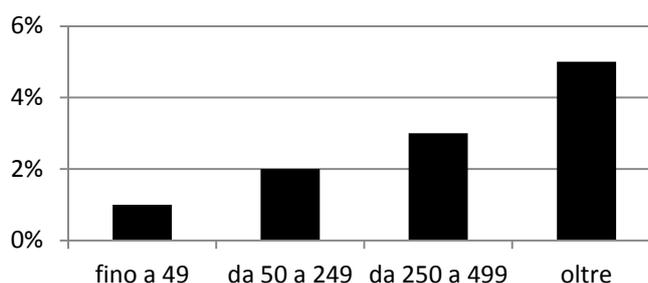
Indicazione operativa → è opportuno introdurre piani di *welfare* con una incidenza economica limitata, privilegiando la qualità rispetto alla quantità dell'offerta, integrando eventuali proposte di *flexible benefit* con soluzioni svincolate da considerazioni di costo del lavoro (orari elastici o flessibili, offerte formative, percorsi di accrescimento professionale etc.), a tempo determinato e con ricomposizione periodica almeno parziale del mix di soluzioni offerte, al fine di ridurre il rischio di consolidamenti. In ragione di tali assunti, per quanto attiene la quantificazione del valore destinato al *welfare* aziendale, l'inserimento nelle politiche retributive di pianificazioni collettive di *welfare* dovrebbe opportunamente essere effettuato utilizzando, come parametro, una quota percentuale, piuttosto contenuta, dei trattamenti economici integrativi lordi complessivi che ogni azienda è disponibile a proporre ai propri lavoratori. L'incidenza dovrebbe poi essere maggiore nelle imprese di maggiori dimensioni, sia in rapporto alla RAL dei percettori sia in

¹⁴ Nonostante la Legge n.247/2007 avesse previsto la progressiva introduzione di un sgravio contributivo per i premi di risultato fino al 5% della retribuzione contrattuale percepita e la Legge n.92/2012 avesse reso strutturale il finanziamento di tale misura, l'ultimo D.Interm. di applicazione del suddetto sgravio risale al 8 aprile 2015 e riguarda le erogazioni premiali effettuate nel 2014.

¹⁵ In provincia di Bergamo nell'ultimo quinquennio si sono succedute numerose azioni di finanziamento pubblico e privato di eventuali interventi di *welfare* aziendale, che hanno interessato a vario titolo amministrazioni comunali, l'Azienda Sanitaria Territoriale, Regione Lombardia, il Settore istruzione, formazione e lavoro della Provincia di Bergamo, istituti di credito etc.

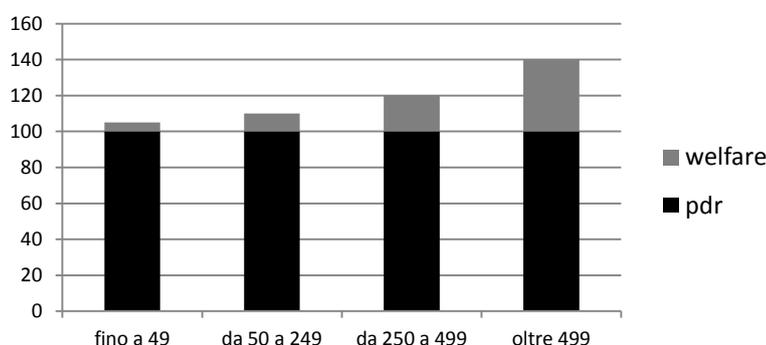
rapporto agli altri trattamenti collettivi integrativi (premierità di risultato, superminimi collettivi etc.) erogati, in ragione rispettivamente: a) della maggiore incidenza che la gestione collettiva dei trattamenti retributivi integrativi tendenzialmente assume, rispetto alla gestione individuale, nelle imprese più strutturate; b) delle economie di scala che consentono alle imprese di maggiori dimensioni di ammortizzare gli oneri amministrativi correlati alle pianificazioni. Nelle tabelle sotto riportate sono proposti alcuni valori coerenti con le considerazioni espresse.

Tabella 1



Percentuale di incidenza del valore economico lordo del piano di welfare rispetto alla RAL media del gruppo di lavoratori interessato. Aziende suddivise in 4 macro-categorie per numero di dipendenti.

Tabella 2



Percentuale di incidenza del valore economico lordo del piano di welfare rispetto al PDR (o altri trattamenti economici collettivi aziendali), assunto a base 100. Aziende suddivise in 4 macro-categorie per numero di dipendenti.

- Declinazione dei piani di welfare in accordi sindacali

Opportunità: la definizione di clausole di storno e commutazione di quote dei Premi di Risultato in trattamenti di welfare, consentita dall'art.1 comma 184 della Legge n.208 del 28 dicembre 2015, entro limiti massimi che la legge n. 232 del 11 dicembre 2016 ha elevato al valore ordinario di euro 3.000, previene il rischio di crescita incontrollata del costo del lavoro in quanto sia le premierità aziendali sia le soluzioni di welfare risultano gestite nell'ambito del medesimo importo complessivo lordo.

Criticità: la contrattualizzazione del *welfare*, con formule di storno dei PDR o con intese sindacali ordinarie introduttive di specifici “pacchetti” di beni, servizi e trattamenti, comporta l’assoggettamento delle formule proposte dal datore di lavoro alle consuete logiche negoziali, che implicano una discussione nel merito con le rappresentanze sindacali. Ne deriva inevitabilmente il rischio che emergano posizioni difficilmente conciliabili. Il riconoscimento del ruolo rivendicativo delle OOSS/RSU in tema di *welfare* inoltre potrebbe contrastare con l’interesse del datore di lavoro ad evidenziare una propria attenzione diretta ai bisogni personali dei lavoratori. Infine le formule di storno possono produrre la perdita delle agevolazioni, fiscali e contributive, correlate ai beni e servizi offerti ai lavoratori nel caso di riscontrata insussistenza, nell’anno di maturazione del premio, delle condizioni per l’applicazione allo stesso della tassazione con aliquota sostitutiva 10%. Tale difetto - riscontrabile ad esempio in caso di mancato miglioramento degli indicatori di risultato - implica infatti l’assoggettamento pieno, fiscale e contributivo, anche dei valori stornati e convertiti in soluzioni di *welfare* - che di per sé sarebbero invece agevolati ai sensi del D.Lgs. n.314/1997 - come precisato dalla Circ. A.E. 28/e del 15 giugno 2016.

Indicazione operativa → E’ opportuno valutare preliminarmente i possibili esiti di un eventuale confronto sindacale in tema di welfare, considerando le dinamiche che ne potrebbero conseguire e che sono inevitabilmente condizionate dall’approccio degli interlocutori coinvolti. Qualora si intendesse procedere, conviene per ragioni prudenziali introdurre clausole di reversibilità dell’intesa o periodi di sperimentazione. E’ inoltre preferibile scomporre l’intervento in due azioni, la prima correlata allo storno di una quota del PDR, la seconda gestita attraverso un regolamento aziendale o un accordo separato, non condizionato dall’andamento del PDR, avente la medesima durata ed il cui onere sia comunque contenuto nel budget aziendale finalizzato al rinnovo della contrattazione aziendale di contenuto economico. Il ricorso esclusivo a regolamenti unilaterali aziendali a tempo determinato è invece preferibile nei casi di interventi di welfare che non considerino i flexible benefit, in quanto l’adozione di formule neutre rispetto a possibili sgravi di costo del lavoro determina l’assenza di vantaggi per l’azienda e mantiene le criticità sopra richiamate. Viceversa i regolamenti aziendali a tempo indeterminato possono comportare l’insorgenza di usi negoziali ex art.1340 c.c., non più dismissibili, pertanto possono risultare sconvenienti. Infine il ricorso ad accordi individuali è in generale non consigliabile, in quanto non comporta sgravi contributivi o fiscali aggiuntivi e, derivandone la contrattualizzazione dei trattamenti concessi individualmente, ne rende problematica la revisione, qualora necessaria.

- Articolazione del piano di welfare

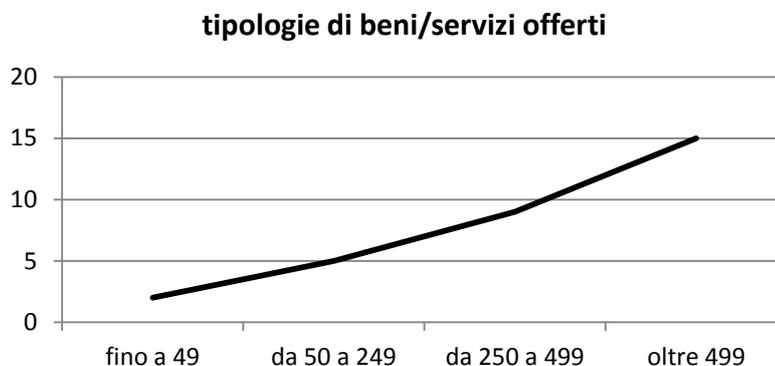
Opportunità: l’ampliamento del numero di beni, servizi e trattamenti offerti consente più facilmente il soddisfacimento dei bisogni personali differenziati dei lavoratori,

quindi favorisce l'efficacia dell'azione fidelizzante e di stimolo alla produttività individuale e collettiva sottesa alla pianificazione.

Criticità: risulta più complessa la strutturazione di un adeguato *matching* tra esigenze d'impresa e bisogni dei lavoratori, in quanto le scelte individuali potrebbero risultare dispersive e non corrispondenti all'intendimento aziendale di intervenire, anche attraverso il *welfare*, su particolari criticità organizzative. Risulta inoltre più complessa la gestione amministrativa dell'iniziativa, per cui si rende in linea generale opportuno l'utilizzo di gestori di piattaforme informatiche incaricati della implementazione e conduzione complessiva del piano di *welfare*.

Indicazione operativa → è consigliabile articolare i contenuti dell'offerta di *welfare* in relazione sia agli obiettivi perseguiti sia alle dimensioni d'impresa, incrementando il numero di beni/servizi/trattamenti proposti ai lavoratori quando: 1) non sono state identificate specifiche aree di criticità sulle quali intervenire con azioni necessariamente mirate; 2) gli organici aziendali siano particolarmente ampi: si propone a tal fine in Tabella 3 una valutazione di possibile implementazione del piano di *welfare* proporzionato alla dimensione d'impresa; 3) si intenda prioritariamente abbattere il costo del lavoro offrendo, in alternativa a soluzioni economiche tradizionali, formule di *welfare* dal valore nominale contenuto, che quindi devono necessariamente originare un valore percepito più elevato e tale effetto è realizzabile solo cogliendo specificamente l'interesse dei singoli destinatari.

Tabella 3



Numero indicativo di beni/servizi/trattamenti che compongono il piano di welfare che è opportuno offrire ai lavoratori in rapporto alle dimensioni aziendali. Aziende suddivise in 4 macrocategorie per numero di dipendenti.

- Azioni correlate

Opportunità: i piani di *welfare* aziendale, se utilizzati come leva gestionale, si inseriscono necessariamente in un più ampio approccio aziendale, anche culturale, di maggiore attenzione alla valorizzazione delle risorse umane, che implica quindi una stretta sinergia - nel metodo, nella tempistica, nella finalizzazione degli interventi -

con altre azioni aziendali, per amplificarne gli effetti ed impedire altresì che il perseguimento dell'obiettivo di accrescimento della fidelizzazione e produttività collettiva dei dipendenti, piuttosto che di concorso alla risoluzione di specifiche criticità organizzative, sia inficiato da comportamenti aziendali contrastanti, quali la realizzazione di politiche retributive non equilibrate, l'impostazione di regolamentazioni aziendali ingiustificatamente disagiati, l'assenza di forme di comunicazione interna efficaci etc.

Criticità: un approccio ampio al *welfare*, svolto in sinergia con altre azioni aziendali concernenti le risorse umane, presuppone una significativa dedizione di tempo ed elevate competenze gestionali, non sempre riscontrabili, soprattutto nelle PMI. Inoltre occorre la consapevolezza e disponibilità a realizzare investimenti che, rispetto all'esecuzione di più semplici interventi sui trattamenti retributivi diretti, producano risultati prevedibilmente non immediati e non sempre di agevole monitoraggio e quantificazione.

Indicazione operativa → può essere opportuno valutare il ricorso all'occorrenza a servizi di supporto consulenziale sia per la pianificazione delle azioni di welfare sia per l'implementazione di azioni correlate di management organizzativo, concernente altri aspetti della gestione delle risorse umane. Occorre attivare complessivamente un processo di valorizzazione del personale dipendente che sia composto da una sommatoria di interventi, costanti nel tempo, unidirezionali, integrati, in grado di concorrere tra loro allo sviluppo del maggiore apporto collettivo esprimibile dai lavoratori per la crescita della competitività aziendale.

TenarisDalmine: il Welfare come tradizione

Intervista di Luca Vozella

***Maurizio Sclavi**, Laureato in scienze politiche indirizzo politico-economico presso l'Università di Pisa, entra a far parte di Dalmine nel novembre 1980 occupandosi, nel corso del primo anno, di Organizzazione del lavoro. Successivamente a questa prima esperienza inizia a seguire la gestione del personale e, infatti, dal 1984 al 1987 ricopre la carica di Responsabile del Personale dello stabilimento di Sabbio bergamasco e dal 1988 al 1989 assume il medesimo ruolo nello stabilimento di Piombino. Dopo una parentesi, durante la quale ricopre la posizione di Responsabile delle Relazioni Industriali della Terni Acciai Speciali di Terni e di Direttore del Personale alla Cogne S.p.A di Aosta, nel 1994 viene nominato Responsabile delle Relazioni industriali della Dalmine S.p.A., ruolo che ricopre ancora oggi.*

TenarisDalmine - sede operativa di Tenaris in Italia - è il primo produttore italiano di tubi di acciaio senza saldatura per l'industria energetica, automobilistica e meccanica, con una capacità produttiva annua di 950.000 tonnellate di prodotti finiti, oltre 3.000 dipendenti. Le attività produttive si svolgono in Italia presso cinque stabilimenti: Dalmine, Arcore, Costa Volpino, Piombino e Sabbio Bergamasco, che producono tubi senza saldatura, trafilati a freddo, saldati e bombole. Tenaris ha un fatturato annuale di 10 miliardi di dollari e 23.500 dipendenti

A livello di Gruppo, Tenaris S.A., è stata costituita in Lussemburgo nel 2002 ed è quotata presso le Borse di New York, Milano, Città del Messico e Buenos Aires. Le unità produttive di Tenaris, sono localizzate, oltre che in Italia, anche in Argentina, Brasile, Canada, Colombia, Giappone, Messico, Romania, Stati Uniti e Venezuela. Grazie alla sua rete produttiva e commerciale, presente in modo capillare in tutto il mondo, ed all'impiego delle più sofisticate tecnologie informatiche, Tenaris ha sviluppato un'organizzazione fortemente orientata al cliente, offrendo una vasta gamma di servizi e ridisegnandone la catena di approvvigionamento, con conseguente

minimizzazione dei rischi, controllo dei costi, incremento della flessibilità e riduzione del time to market.

Negli ultimi anni il Welfare Aziendale è diventato un tema di cui si parla, si legge e si scrive quotidianamente. Qual è l'approccio di Tenaris Dalmine a questo tema?

Il tema del welfare è da sempre stato uno degli elementi che hanno accompagnato la nostra azienda fin dalla sua fondazione. Se intendiamo il welfare con un'accezione più ampia e non esclusivamente riferendoci al welfare aziendale, è possibile affermare che Tenaris Dalmine, fin dalla sua fondazione, ha una grandissima tradizione in materia di welfare, soprattutto nei primi anni dopo la sua fondazione. L'azienda è stata storicamente sempre attenta ai bisogni dei dipendenti, non solamente per quelli che si manifestavano all'interno dell'azienda, ma anche per tutti quegli aspetti esterni all'attività lavorativa. Quando la fabbrica è nata, nel 1906, non esisteva quasi niente nella zona circostante all'azienda e una buona parte del paese, si è sviluppato anche grazie al contributo e all'attività dell'azienda. Tenaris ha contribuito alla costruzione di diversi complessi abitativi, della chiesa, e di altre strutture che furono messe a disposizione sia dei suoi collaboratori che di tutti i cittadini di Dalmine.

“Tenaris Dalmine, fin dalla sua fondazione, ha una grandissima tradizione in materia di welfare”

Dopo questa prima fase di welfare legato alle origini, come si è sviluppata l'offerta di welfare?

Negli anni, come conseguenza della crescita dall'azienda e del cambiamento dei bisogni dei lavoratori, si è compreso che non era più sufficiente dare il proprio contributo per la costruzione delle abitazioni dei dipendenti o per altre attività legate al territorio perché iniziavano a nascere bisogni più complessi che necessitavano di altre risposte. Per questo motivo si sono sviluppati una serie di servizi offerti ai dipendenti sotto diverse forme. In questo modo negli anni si sono sommati un elevato numero di servizi che però, in molti casi, i dipendenti non conoscevano a sufficienza. L'offerta dell'azienda era molto più orientata verso un pacchetto people care che permettesse di coprire tutti gli ambiti della vita del dipendente, dalla salute al divertimento, dall'istruzione dei figli alla mobilità. Questi servizi venivano, e vengono ancora oggi offerti, principalmente mediante la stipula di convenzioni con l'erogatore del servizio, consentendo al lavoratore di beneficiare di significative scontistiche. In altri casi, come ad esempio per numerosi servizi medici, i servizi vengono offerti completamente in maniera gratuita, con il costo a totale carico aziendale.

Riepilogo principali iniziative in tema di welfare realizzate da Tenaris Dalmine

- **Salute**

TenarisDalmine offre gratuitamente ai propri dipendenti visite ortopediche, oculistiche, otorinolaringoiatriche, dermatologiche presso le proprie infermerie, oltre che convenzioni a tariffe agevolate con importanti strutture sanitarie del territorio. Inoltre promuove gratuitamente numerose campagne di prevenzione e di sensibilizzazione sulla salute (pap-test, rischi cardiovascolari, malattie della pelle, danni derivanti dal fumo di sigaretta e dall'abuso di alcol, ecc.).

- **Vita aziendale**

Rientrano in questa categoria le iniziative che mirano a sostenere un migliore bilanciamento tra vita professionale e vita familiare come il *Flexible Working Program*, cioè la possibilità cioè di beneficiare di una maggiore flessibilità nella gestione del tempo di lavoro, per le aree e le attività ove è possibile, attraverso iniziative quali il cambio del profilo orario, per adeguarlo alle proprie esigenze familiari, la possibilità offerta ai neo-genitori di lavorare fuori sede un giorno a settimana o la possibilità per tutti di lavorare fuori sede per una giornata al mese (*General Teleworking Program*), oltre naturalmente alla possibilità di chiedere il *Part Time* (orizzontale, verticale o misto), come stabilito nel Contratto Collettivo Nazionale. Nel mese di febbraio 2017 al fine di favorire una miglior integrazione casa-lavoro TenarisDalmine ha deciso di lanciare, in fase sperimentale, un programma pilota di "Smart Working", ove per "Smart Working" TenarisDalmine intende una prestazione di lavoro, svolto anche fuori dai locali aziendali, supportato dall'uso della tecnologia, con orari flessibili, che consente di rispondere ad esigenze personali e contemporaneamente ad esigenze organizzative. Obiettivo dell'iniziativa è inoltre quello di garantire un ambiente di lavoro incline alla flessibilità, all'autonomia e alla responsabilizzazione. In tema di benefici per la "vita aziendale" va ricordata anche la possibilità di usufruire dell'Assistenza fiscale a condizioni particolarmente favorevoli per la compilazione della dichiarazione dei redditi e la visura catastale.

- **Famiglia**

Si tratta di varie iniziative che si propongono di facilitare la gestione familiare e promuovere lo studio, quali ad esempio le convenzioni con asili nido, le vacanze estive al mare o in montagna, le vacanze studio all'estero (iniziative che prevedono il concorso alle spese da parte dell'azienda tra circa il 30% e il 100%) e le borse di studio (più di 100 borse di studio erogate annualmente per la frequenza di Scuole Medie Superiori, Corsi Universitari e conseguimento di Diploma di Maturità o di Laurea). TenarisDalmine è molto attenta anche alle esigenze delle neo-mamme e, infatti, sono state attivate diverse iniziative come il *Mom Coaching*, ossia un percorso finalizzato a supportare le collaboratrici mamme ed i loro responsabili nella gestione del delicato periodo della maternità prima, durante e dopo il parto. È stata inoltre predisposta una *Lactancy room*, una stanza, tranquilla e riservata, dotata di tutti i comfort necessari per il prelievo e la conservazione del latte da parte delle neomamme, che possono così continuare l'allattamento naturale anche dopo il rientro al lavoro.

- **Sport, cultura e tempo libero**

TenarisDalmine offre gratuitamente varie opportunità per attività sportive e iniziative culturali come ad esempio il *Cinelatino* (rassegna dedicata al cinema latinoamericano), *Visite guidate gratuite e sconti sull'acquisto dei cataloghi presso la Galleria di Arte Moderna e Contemporanea (GAMEC) di Bergamo*, *Biglietti per il Festival Pianistico Internazionale "Arturo Benedetti Michelangeli" presso il Teatro Donizetti di Bergamo*, oltre a convenzioni a prezzi agevolati con strutture sportive, ristoranti e altre iniziative sul territorio.

- **Banche e assicurazioni**

Sono convenzioni stipulate con Istituti Bancari e Compagnie Assicuratrici, al fine di ottenere condizioni più favorevoli per i suoi dipendenti.

- *Convenzioni acquisti*

I dipendenti di TenarisDalmine possono infine beneficiare di una serie di convenzioni e agevolazioni per il noleggio, l'acquisto o la manutenzione dell'auto, lo stoccaggio delle gomme, viaggi, parcheggi presso alcuni aeroporti, acquisti di prodotti vari presso esercizi commerciali del territorio, ecc.

Avete attivato specifiche procedure per accompagnare e veicolare al meglio l'attivazione delle diverse iniziative? Quali?

Negli anni c'è sempre stata la tendenza di provare a introdurre in azienda il maggior numero possibile di servizi per riuscire a rispondere a tutte le esigenze di una popolazione aziendale che era, ed è, molta varia. Questa tendenza ha portato però alla creazione di un paniere di offerte molto vasto e vario ma, per alcuni aspetti poco chiaro e di difficile fruizione. Per questo motivo, nel 2013 si è deciso di fermarsi per fare il punto della situazione per poter analizzare tutte le attività già svolte dall'azienda, per comprendere a che punto del cammino si era e quale fosse il reale impatto sui dipendenti delle proposte fatte. L'obiettivo di questa attività era anche quello di far emergere la presenza di eventuali criticità e di verificare se tutte le proposte erano percepite dai lavoratori nel modo corretto. Per raggiungere questi obiettivi, è stata svolta, in primo luogo, un'analisi demografica e, in seguito, è stata sottoposta a tutti i dipendenti una survey. La survey era composta da alcune domande chiuse e da alcune domande aperte all'interno del quale tutti i lavoratori avevano la possibilità di esprimere dei giudizi personali sulle attività già svolte dall'azienda. In questo modo era possibile dare dei consigli su quali fossero le attività che l'azienda avrebbe dovuto implementare o eliminare per migliorare il servizio offerto. Recentemente si è valutata la possibilità di svolgere un'ulteriore analisi somministrando una seconda survey ma si è preferito rimandare questa attività per evitare di creare eccessive aspettative tra i lavoratori in vista dell'implementazione di nuove iniziative in materia di welfare aziendale.

Quali sono i principali risultati emersi dalla survey svolta?

Il primo dato rilevante è che il tasso di risposta a questa iniziativa è stato circa dell'80%, un dato davvero molto soddisfacente che è stato raggiunto anche grazie ad un grande sforzo da parte dell'azienda che ha assistito tutti i lavoratori in fase di compilazione. Il principale risultato emerso dalla survey consiste nella necessità di una maggiore e migliore comunicazione. La comunicazione è la prima risposta al problema di fondo che si è riscontrato, ovvero, che la presenza di un così elevato numero di servizi spesso creava confusione tra i dipendenti. In diversi casi è emerso che alcuni dei dipendenti non erano nemmeno a conoscenza di tutte le possibilità messe a loro disposizione. Questo problema è risultato essere ancora più evidente tra i neo-assunti che, nonostante la giovane età e la familiarità con il tema del welfare, non erano riusciti a comprendere e conoscere nel concreto le diverse attività offerte perché l'unico strumento disponibile fino a quel momento era il passaparola. Per

“Il tasso di risposta a questa iniziativa è stato circa dell’80%, un dato davvero molto soddisfacente che è stato raggiunto anche grazie ad un grande sforzo da parte dell’azienda che ha assistito tutti i lavoratori in fase di compilazione”

rispondere a questa esigenza si è optato per l’introduzione di un sito internet dedicato che racchiudesse tutte le informazioni, all’interno del quale il dipendente può trovare in maniera ordinata e chiara l’insieme delle iniziative di welfare aziendale a sua disposizione.

Tra i servizi offerti, era emerso che quelli più apprezzati erano quelli contenuti nell’area salute, mentre le maggiori richieste si erano concentrate sulla possibilità di avere un sostegno economico da parte dell’azienda attraverso l’erogazione di buoni per il carrello della spesa e per la benzina.

Alla luce di quanto emerso all’interno della survey, come sono organizzate e gestite tutte queste iniziative di welfare aziendale?

L’esigenza di intraprendere un riordino interno ha trovato risposta nella creazione di un unico luogo che permettesse all’azienda di inserire tutte le informazioni necessarie e, ai lavoratori, di conoscere le attività che vengono proposte, di reperire tutte le informazioni necessarie al fine di comprendere il reale valore delle attività proposte.

Oggi tutte le iniziative sono contenute all’interno di un sito internet, diviso in quattro macro-aree. Il sito per la maggior parte dei servizi svolge la funzione di semplice, seppur importante, vetrina informativa mentre per altri servizi, il sito è il vincolo e il luogo per poter richiedere e accedere al servizio. Ad esempio, nel caso dell’asilo nido, la documentazione per poter accedere al bando per la fruizione del contributo da parte dell’azienda è caricato sul sito e anche la richiesta deve essere caricata all’interno della stessa pagina. In questo modo anche l’azienda ne trae beneficio perché ha la possibilità di gestire tutte le pratiche con maggiore semplicità e praticità. Infine, il sito ha anche la funzione di illustrare a fondo la singola iniziativa e di comunicare ai lavoratori quali sono i contatti di riferimento per ogni singola attività.

L’attivazione di tali iniziative sono scaturite unilateralmente dall’azienda o piuttosto a fronte di richieste di lavoratori come anche di rivendicazioni sindacali in sede di altra contrattazione aziendale?

Tutte le iniziative intraprese fino ad oggi non sono frutto delle relazioni industriali e non sono quindi contrattualizzate all’interno di un accordo scritto ma sono liberalità aziendali. Per questa ragione fino ad oggi si è parlato di people care e non di flexible benefits. Per introdurre tutte queste iniziative unilaterali, l’azienda si è da sempre servita dello strumento dei regolamenti aziendali unilaterali. In seguito all’estensione dei benefici fiscali e contributivi introdotti dalla Legge di stabilità 2016 e, all’introduzione della possibilità di convertire i premi di risultato in iniziative di welfare aziendale si è creato un nuovo pacchetto di iniziative di welfare, figlio dell’accordo integrativo firmato nel mese di marzo. Con questo nuovo accordo, che

ad oggi non ha ancora trovato la sua implementazione, viene introdotta anche la possibilità di convertire in servizi di welfare il premio di risultato.

“Per la prima volta nella storia di Tenaris Dalmine, si è affrontato il tema del welfare aziendale anche in sede sindacale”

Per la prima volta nella storia di Tenaris Dalmine, si è affrontato il tema del welfare aziendale anche in sede sindacale. La volontà, esclusivamente aziendale, di introdurre anche questo nuovo strumento per erogare servizi di welfare ha incontrato forte scetticismo da parte del sindacato, in particolare da parte delle RSU. Quindi, non solo non sono mai pervenute richieste da parte dei lavoratori e dei sindacati che andassero in questa direzione ma, al contrario, l'azienda ha dovuto insistere molto per dare ai dipendenti questa ulteriore possibilità.

Quali motivazioni stanno alla base dell'introduzione di questa Vostra ultima iniziativa?

Il principale motivo che ci ha portato a introdurre anche questa nuova via è sicuramente la possibilità di ridurre i costi e di poter far beneficiare in primo luogo i lavoratori dei benefici fiscali e contributivi. La nostra esperienza ha fatto inoltre maturare in noi la consapevolezza e la convinzione che fra qualche anno il welfare sarà una risorsa importante, quasi essenziale per poter continuare ad ottenere ottimi risultati. Il mercato chiede di andare in questa direzione. Non bisogna poi sottovalutare l'impatto della legge di stabilità. Tenaris stava già valutando da diversi anni la possibilità di affiancare a tutte le iniziative già in atto anche un pacchetto di flexible benefits ma i tempi non erano ancora maturi e le incertezze normative presenti negli scorsi anni avevano fatto accantonare questo progetto. Ora questi dubbi interpretativi sono stati sciolti e la maggiore chiarezza normativa ha spianato la strada per l'implementazione di questo nuovo piano di welfare aziendale.

Sappiamo che per diverse realtà aziendali l'introduzione di un piano di flexible benefits è legata alla necessità di risolvere precise problematiche organizzative ma nel nostro caso questa motivazione non è al primo posto perché a questa categoria di problemi abbiamo già dato storicamente una risposta con tutte le altre iniziative già presenti in azienda.

Quali sono le iniziative di welfare aziendale con il quale il lavoratore può convertire il suo PdR?

La volontà dell'azienda è quella di offrire ai dipendenti un pacchetto di iniziative di welfare che sia il più ampio possibile, nei limiti concessi dalla normativa vigente, ricomprendendo al suo interno tutte le iniziative previste dall'art. 51 e dall'art. 100 del Tuir per invogliare il pieno utilizzo da parte dei dipendenti. Più nel dettaglio sarà possibile convertire i premi di risultato con le seguenti iniziative:

- Rimborso spese a favore del coniuge, dei figli e degli altri familiari ai sensi dell'art. 51, comma 2, lett. f-bis) e f-ter) del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917.
- Opere e servizi ex art. 51, comma 2, lett. f) del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, relative a finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto.
- Contribuzione alla previdenza complementare ai sensi dell'art. 10, comma 1, lettera e-bis del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917.
- Versamenti alle Casse sanitarie ai sensi dell'art. 51, comma 2, lettera 2) del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917.
- Rimborso interessi passivi sui mutui ai sensi dell'art. 51, comma 4, lettera b) del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917

Nei confronti di quale platea si rivolte la Vostra iniziativa?

In generale tutti i servizi di welfare aziendale sono rivolti alla totalità dei dipendenti, ad esclusione di alcuni benefici che sono rivolti esclusivamente ad alcune categorie, come ad esempio l'assicurazione che è rivolta ai soli quadri. Per quanto riguarda la possibilità di convertire il premio di risultato in iniziative di welfare aziendale, come previsto dalla normativa, la popolazione di riferimento è quella con un reddito da lavoro dipendente inferiore agli 80.000€ ma, ad accezione di questo vincolo, la possibilità si estende a tutti i collaboratori senza nessuna distinzione. Alcune possibili differenze potrebbero sorgere facendo riferimento alle diverse sedi. Infatti, mentre per quanto riguarda i flexible benefit non sorge nessuna differenza, con riferimento ai servizi inseriti nell'ambito del people care ci sono inevitabilmente delle differenze. Infatti, alcuni servizi, come ad esempio quelli attinenti all'area salute offerti ai dipendenti della sede di Dalmine grazie alla presenza dell'infermeria, non possono essere offerti con lo stesso livello qualitativo e quantitativo anche nelle altre sedi che presentano dimensioni inferiori. Per contrastare e ripianare questo problema, l'azienda ha sempre cercato di trovare misura alternative che consentissero a tutti i dipendenti di godere di un medesimo trattamento, a prescindere dalla sede di lavoro.

Come pensate di gestire l'integrazione tra le iniziative che vengono già messe a disposizione dei lavoratori unilateralmente dall'azienda con la possibilità di convertire il PdR in beni e servizi di welfare aziendale?

Alla luce dell'introduzione di questa nuova modalità di erogazione delle iniziative di welfare e dell'allargamento delle iniziative stesse, si pone sicuramente il grande problema della gestione dell'interazione tra quanto è già presente in azienda e ciò che dovrà essere inserito in seguito alla firma dell'accordo. È necessario ricordare che l'introduzione del nuovo sito era legato alla volontà da parte dell'azienda di creare un unico luogo dove fosse possibile avere tutte le informazioni necessarie. Questa volontà rimane presente anche in questa fase di transizione e per questo motivo, si proverà a implementare il sito attuale con le funzioni necessarie per poter gestire anche il nuovo piano di welfare. Questa scelta è necessaria per evitare di

perdere il vantaggio raggiunto con un grande sforzo nel 2013 con l'accorpamento in un unico sito di tutte le informazioni. L'azienda è intenzionata a sfruttare tutte le possibilità offerte da questa ulteriore fase di transizione per rivoluzionare i vecchi sistemi (SAP, Payroll) rendendoli completamente flessibili e interconnessi tra di loro con vantaggi non solo a livello gestionale ma anche per il dipendente. Senza questa integrazione si avrebbe il risultato di aumentare la confusione e questo sarebbe un imperdonabile passo indietro.

Quale tipo di riscontro avete avuto da parte dei lavoratori?

Il primo impatto che hanno avuto i dipendenti è stata una grossa diffidenza per questa proposta portata avanti dall'azienda. Questa diffidenza era però legata principalmente al fatto che vi era stata una comunicazione scarsa e imprecisa. Era, infatti, passato il messaggio che la conversione del premio fosse obbligatoria e per questo motivo i lavoratori si vedevano privati del loro premio monetario. In seguito, dopo aver chiarito la questione, la diffidenza è diminuita e, anche se non è ancora scomparsa, sta lasciando gradualmente il posto all'apprezzamento legato soprattutto alla possibilità di godere dell'imposta sostitutiva al 10%. Questo è senza dubbio il primo passo, ora è fondamentale far comprendere che, grazie alla conversione, è possibile risparmiare anche quell'ulteriore 10%.

Alla luce del fatto che la principale leva per l'accettazione di questa iniziativa è stata la volontarietà, per prossimo accordo c'è l'intenzione di inserire due momenti in cui è possibile convertire il premio. In questo modo si ha una maggiore flessibilità che consente di ridurre i timori che rimangono ai lavoratori.

Quali sono, a vostro dire, le principali criticità che incontrerete in questa nuova fase?

Le due principali criticità potranno essere legate all'approccio con gli strumenti informatici che dovranno avere tutti i dipendenti e al livello di adesione che potrà avere l'iniziativa. Un altro possibile problema potrebbe essere la percentuale di conversione, ma questo è secondario rispetto alla generale diffusione tra i dipendenti. Tutti questi temi rimandano alla centralità che ricopre la comunicazione in questa fase. In questo primo anno verranno concessi a dipendenti sei mesi di tempo (da giugno a novembre) per utilizzare la parte di premio convertita altrimenti il residuo verrà monetizzato o confluirà nel fondo di previdenza integrativo. È fondamentale fare bene in questo semestre perché questo accordo e queste misure sperimentali, soprattutto in materie di welfare, sono propedeutiche al rinnovo dell'integrativo previsto per la fine dell'anno dove si cercherà di stabilizzare queste misure.

Come pensate di affrontare queste problematiche?

È importante far capire che la conversione è nell'interesse dei dipendenti che, grazie alla vastità dell'offerta messa a disposizione ciascuno possono trovare diverse iniziative di proprio interesse che permettono di risparmiare anche quel 10% di

tassazione. I risparmi maggiori si hanno per i servizi che i dipendenti già utilizzano. Potrà essere vincente il fatto che non si obbligano le persone a cambiare le loro abitudini ma si cerca di andare loro in contro in tutte le maniere possibili. Ad

“Sarà inoltre molto importante il passaparola tra i dipendenti”

esempio, se un dipendente è abituato ad andare in un determinato posto e utilizzare un determinato servizio, lui non dovrà cambiare le proprie abitudini perché l'azienda propone un altro tipo di convenzione ma, al contrario, l'azienda si rende disponibile alla stipulazione di nuove convenzioni proposte dai dipendenti. Sarà, inoltre, molto

importante il passaparola tra i diversi dipendenti. Sarà necessario far leva anche sulla semplicità e sul fatto che grazie al volume di persone, il potere di acquisto aumenta perché, entrando nella piattaforma, determinati servizi avranno costi inferiori.

Per introdurre il tema in maniera graduale, si è pensato di utilizzare come strumento il voucher perché permette ai lavoratori di prendere confidenza con questi servizi realizzando la bontà delle iniziative. In questo modo i dipendenti si potranno rendere conto che è possibile trovare all'interno dei servizi offerti la presenza di qualcosa che sia di loro gradimento in maniera tale da poter abbattere i pregiudizi presenti oggi.

Quali sono gli obiettivi che, come azienda, Vi siete posti di raggiungere con tale iniziativa?

I principali obiettivi sono la fidelizzazione dei lavoratori e la riduzione dei costi, sia per l'azienda sia per i dipendenti. Vogliamo che in questa fase non ci sia solo un adeguamento alla dinamica inflazionistica ma vogliamo creare degli spazi di offerta ai lavoratori che non siano troppo onerosi ma che diano un reale aumento del potere di acquisto. In futuro ci aspettiamo di osservare dei risultati anche con riferimento all'aumento della produttività ma, siamo coscienti che nel primo anno, questo non possa essere un obiettivo reale. C'è però la volontà di creare strumenti per misurare la produttività, la motivazione, sempre in una fase successiva all'implementazione del piano, quando questa iniziativa verrà pienamente metabolizzata dai lavoratori. In generale vorremmo che migliorasse, ancora di più di quanto avviene già oggi, il clima generale che si crea attorno alla fabbrica, convinti che l'apprezzamento delle iniziative porta sempre a un risultato positivo.

In che modo pensate sia possibile implementare o migliorare nei prossimi anni la Vostra iniziativa?

Vogliamo implementare l'informazione e la comunicazione. Vorremmo, inoltre, sfruttare maggiormente le competenze interne mettendole a disposizione dei lavoratori per essere loro di sostegno e aiuto. Per quanto riguarda i siti periferici, per i quali a volte c'è il rischio che si sentano marginalizzati, vorremmo essere più presenti e dare loro maggiore supporto. Siamo coscienti che non riusciremo mai ad offrire gli stessi servizi disponibili per i lavoratori del sito di Dalmine ma l'azienda si

pone l'obiettivo di rafforzare le convenzioni locali e di sviluppare misure alternative e, la possibilità di accedere al rimborso di determinate spese, va in questa direzione.

Come avete gestito la comunicazione dell'iniziativa ai lavoratori? Pensate di attivare una comunicazione anche verso l'esterno per migliorare la Brand Reputation? Pensate che questa vostra attività possa essere utilizzata come leva di attirare le migliori professionalità soprattutto tra i "giovani talenti"?

Per quanto riguarda la comunicazione siamo intenzionati a focalizzarci sui dipendenti, c'è un minore interesse nel comunicare all'esterno queste iniziative. Gli strumenti di comunicazione che abbiamo oggi a disposizione sono tanti, dal sito al giornalino aziendale, alle bacheche. C'è anche la ferma volontà di organizzare delle sessioni di incontri collettivi al termine dei turni di lavoro, per aiutare i dipendenti a comprendere questa iniziativa e per fornire un aiuto pratico con creazione di sportello dedicato. Questo sportello sarà disponibile anche oltre i normali orari di lavoro e sarà dedicato soprattutto alla popolazione anziana. Il successo dell'iniziativa e dell'azienda stessa lo si ha nel momento in cui si è in grado di far passare il messaggio all'interno, ai lavoratori e di riflesso questo successo si trasferirà all'esterno. Grazie a questo meccanismo inevitabilmente questa attività diventerà anche una leva di brand reputation.

“C'è anche la ferma volontà di organizzare delle sessioni di incontri collettivi al termine dei turni di lavoro, per aiutare i dipendenti a comprendere questa iniziativa”

Già oggi, alcuni giovani neolaureati in assunzione vedono la presenza del welfare come criterio di scelta e per questo motivo crediamo che questa iniziativa avrà riflessi non solo economici ma anche in termini di recruitment consentendoci di restare attrattivi sul mercato.

Questa dinamica si rafforzerà negli anni e in futuro, in assenza di queste misure, determinate figure non saranno interessate all'azienda e, a parità di retribuzione potrebbero scegliere altre soluzioni.

Come si collocano queste (e altre) iniziative all'interno del territorio in cui siete inseriti [es: Fondazione Dalmine]? Pensate che queste iniziative, in futuro, possano arricchire il territorio?

In passato la relazione con il territorio era molto forte e si manifestava principalmente in forme di finanziamento da parte dell'azienda di determinate opere di interesse territoriale. Oggi sembra che non ci siano più spazi per questa dimensione ma hanno preso vita nuove forme di relazione con il territorio che va oltre il semplice finanziamento di opere. Oltre alla possibilità che viene data ai cittadini di Dalmine di fruire di alcune convenzioni messe a disposizione dei lavoratori, si stanno sviluppando una serie di iniziative culturali che permettono di arricchire il territorio. Molto sponsorizzato è il legame con GAMEC, la galleria di arte

moderna e contemporanea insieme alla quale l'azienda organizza numerose mostre; molto attiva è la Fondazione Dalmine, che propone diverse attività tra cui il cine-lattino che consiste nella promozione di registi dell'America latina a totale carico della Fondazione e la promozione del Teatro Donizetti.

“Prioritaria la volontà di rimanere legati al territorio in cui l'azienda è inserita”

Vengono svolte anche diverse attività musicali, vengono allestite mostre fotografiche, vengono messi a disposizione dei giovani degli spazi per svolgere diverse iniziative. Molto forte è anche il legame con le scuole del territorio che si manifesta attraverso la disponibilità ad aprire la fabbrica per visite guidate.

Un ultimo aspetto è quello relativo alla forte natura territoriale delle convenzioni che vengono stipulate che consentono di evidenziare ancora una volta come sia prioritaria la volontà di rimanere legati al territorio in cui l'azienda è inserita.

L'intervista in sintesi

Abstract 1

I piani di welfare in Tenaris Dalmine Spa - riassunto - Tenaris Dalmine è sempre stata molto attenta ai bisogni dei suoi dipendenti, fin dalla sua fondazione. Il tema del welfare per l'azienda non è una novità degli ultimi anni, ma è parte della storia e della cultura aziendale. I servizi offerti ai dipendenti hanno da sempre interessato diverse aree, dalla salute alla famiglia passando per lo sport, la cultura e il tempo libero senza trascurare anche il tempo trascorso all'interno dell'azienda; il che ha contribuito alla creazione di un clima aziendale sereno.

Dall'intervista emergono quattro diversi periodi in cui è possibile inquadrare lo sviluppo del welfare all'interno dell'azienda. Un primo periodo, nei primi anni di vita dell'azienda, in cui si era sviluppato un welfare fortemente territoriale che consisteva nell'erogazione di contributi economici alle istituzioni pubbliche per la costruzione e lo sviluppo di diverse strutture sul territorio. Un secondo periodo di welfare unilaterale non strutturato, durante il quale sono state implementate diverse convenzioni. Un terzo periodo di welfare unilaterale strutturato, a partire dal 2013. Questo anno segna una forte svolta rispetto al passato perché viene somministrata a tutti i dipendenti una *survey*, che ha portato all'implementazione di un sito internet dedicato, all'interno del quale sono contenute tutte le iniziative di *welfare* messe a disposizione dall'azienda. Un ultimo periodo, iniziato nel marzo del 2017, in cui, in seguito all'introduzione della possibilità di convertire il premio di risultato in servizi di *welfare*, si è passati dalle iniziative di *people care* all'erogazione di *flexible benefit*, che consentono di sfruttare al meglio i benefici fiscali e contributivi previsti dalla normativa. In questa nuova fase sarà necessario per l'azienda creare una forte integrazione tra il vecchio sistema di *people care* ed il sistema di *flexible benefit* per facilitare l'utilizzo di entrambe queste iniziative. Emerge come centrale il ruolo che dovrà ricoprire la comunicazione al fine di superare l'iniziale scetticismo che è stato manifestato dalle organizzazioni sindacali e dai lavoratori verso questa nuova forma di *welfare*.

Abstract 2

Tenaris Dalmine welfare plans (Article in Italian) - Summary - Since its establishment, Tenaris Dalmine has always been very attentive to the needs of its employees. The issue of welfare is not a recent novelty for the company, but it is part of its history and culture. The services offered to employees have always concerned different areas, such as health, family, sport, culture and spare time

HR Strategies - 2017

Impresa e lavoro in provincia di Bergamo – managerialità e risorse umane

46

without overlooking the time spent within the company; this has contributed to the creation of a peaceful business climate.

The interview highlights that there are four different periods in which it is possible to set the welfare development within the company. A first period, in the early years of the company, characterized by a highly territorial welfare, which consisted in supplying financial contributions to public institutions for the construction and development of several structures in the territory. A second period characterized by unstructured unilateral welfare, during which several company regulations were implemented. A third period, starting in 2013, characterized by structured unilateral welfare. This year marks a strong turn from the past because a survey was submitted to all employees and this led to the implementation of a specific website which included all welfare initiatives made available by the company. Then, a final period, which began in March 2017, when, following the introduction of the possibility to convert the productivity bonus in welfare services, the company passed by people care initiatives to the provision of flexible benefits, that allow the company to take advantage of tax and social security benefits provided by law. In this new phase, it will be necessary for the company to create a strong integration between the old people care system and the flexible benefits system, to facilitate the use of both these initiatives. Thus, it's clear that a central role will have to be covered by the communication in order to overcome the initial scepticism that has been expressed by trade unions and workers towards this new welfare system.

Schneider Electric: l'asilo nido aziendale di Stezzano

Intervista di Luca Vozella

*Laureato in Giurisprudenza, **Carlo Carrescia** inizia la sua carriera lavorativa presso il Gruppo Angelini, all'interno del quale ricopre prima il ruolo di HR Generalist per ADIVAR-COMIFAR per essere poi nominato Manager Personnel Management & Development di ACRAF. A partire dal 2003 ricopre per due anni il ruolo di HR Manager presso la società Cesare Fiorucci, oggi Campofrio Food Group e per altri due anni quello di HR Head presso CitiFinancial. Prima di entrare nel 2012 a far parte del Gruppo Schneider Electric, ha ricoperto la carica di HR Director - Europe presso Numonyx. Attualmente è il Vice Presidente HR per l'Italia di Schneider Electric.*

Schneider Electric è lo specialista globale nella gestione dell'energia, presente in oltre 100 paesi; offre soluzioni integrate in vari segmenti di mercato, con una posizione di leadership nei settori Utility e Infrastrutture, Industria e Produttori di Macchine, Edifici non residenziali, Data Center e Reti, Residenziale. Specializzata nel rendere l'energia sicura, affidabile, efficiente, produttiva e sostenibile, con oltre 160.000 dipendenti, nel 2015 ha raggiunto un fatturato di 27 miliardi di Euro.

L'azienda è presente in Italia con una rete di vendita organizzata in otto aree commerciali, sei siti industriali che soddisfano il fabbisogno locale e del Gruppo, tre centri di Ricerca & Sviluppo internazionali ed un centro logistico integrato. Conta oltre 3.000 dipendenti in 16 sedi dislocate su tutto il territorio nazionale, tra cui figura l'OEM Machine Solution & Packaging Center, situato presso la sede di Castel Maggiore (Bologna): un polo di competenza tecnologica che integra le risorse ed il know how dell'azienda dedicati al mondo dei costruttori di macchine ed al settore packaging.

A questi clienti Schneider Electric propone un'offerta leader a livello globale, composta da architetture, soluzioni e prodotti per l'automazione di macchina e di processo che consentono di coniugare performance e gestione energetica ottimale; a ciò si aggiunge un'ampia offerta di servizi rivolta all'intero ciclo di vita della macchina e degli impianti, con la disponibilità di team di supporto dedicati presenti nei vari territori.

Quali motivazioni stanno alla base dell'introduzione delle Vostre iniziative?

Le motivazioni alla base dell'iniziativa sono tante. In primo luogo si colloca l'attenzione sempre crescente che le multinazionali stanno rivolgendo alle persone che non vengono più visti come semplici lavoratori ma diventano sempre più parte integrante dell'organizzazione rendendo la motivazione dei lavoratori stessi un elemento centrale per tutta l'organizzazione. Un secondo elemento fa riferimento alla popolazione dei millenials per la quale è necessario fare un discorso differente. Questa generazione, che sta progressivamente entrando a far parte dell'azienda ha aspettative diverse rispetto alle generazioni del passato. È venuto meno il vecchio concetto di lavoro statico per il quale era necessario, oltre che obbligatorio, stare in ufficio per tutta la durata dell'orario lavorativo, a vantaggio di una logica orientata al risultato. Secondo questa logica il luogo di lavoro diventa secondario, non importa più se una determinata attività viene svolta in ufficio oppure in un altro luogo, gli

“La nostra società guarda avanti e crede che il wellbeing sia uno dei fattori essenziali (...) per garantire il futuro successo dell'azienda”

orari, qualora non fossero flessibili, rappresenterebbero un ostacolo. Altre motivazioni riguardano le esigenze che emergeranno in maniera sempre più insistente in futuro relativamente al benessere fisico, psicologico delle persone. Questi fattori vanno ad incidere sull'engagement, sulla motivazione ma anche sulla presenza dei dipendenti. Lo stress, ad esempio, se non viene gestito in maniera corretta può incidere sull'assenza, sul risultato e sulla capacità di interagire all'interno e all'esterno dell'azienda. La nostra società guarda avanti e crede che il wellbeing sia uno dei fattori essenziali per

permettere di attrarre, motivare e trattenere le persone per garantire il futuro successo dell'azienda.

Nello specifico caso dell'asilo aziendale, oltre a quelle già descritte, sono intervenute altre motivazioni?

Nello specifico caso dell'asilo aziendale, oltre a quanto precedentemente citato, è rilevante la volontà di tutelare una fascia debole della popolazione, vale a dire le donne. Il grafico che descrive la popolazione italiana, e più in generale anche quella europea, degli ultimi anni assume la forma della c.d. piramide rovesciata a causa di un invecchiamento sempre più consistente della popolazione. Una delle conseguenze

di questo fenomeno è che la base da cui attingere le risorse umane del futuro si sta restringendo considerevolmente. Inoltre, circa la metà dei giovani che costituiscono la base della piramide è costituita da donne e l'azienda crede fortemente nel fatto che non sia possibile perdere questa parte della popolazione e per questo motivo è essenziale intraprendere questa e altre iniziative. Per garantire il successo all'azienda bisogna attrarre il meglio che il mercato offre e, nel fare ciò, è necessario avere un occhio di riguardo alla diversity e più in particolare alla gender diversity. Non tutelare le donne significa non poter attingere dall'intera base di risorse disponibili, amplificando maggiormente la difficoltà che già si riscontra oggi, di riuscire a trovare i talenti giusti.

L'attivazione di tale iniziativa è scaturita unilateralmente dall'azienda o piuttosto a fronte di richieste di lavoratori come anche di rivendicazioni sindacali in sede di altra contrattazione aziendale?

Tutte le iniziative legate al wellbeing, compresa la costruzione dell'asilo nido aziendale, sono scaturite unilateralmente dall'azienda ed è la stessa azienda che si è fatta carico di tutte le spese necessarie per la realizzazione della struttura. Il sindacato, con cui bisogna riconoscere che c'è sempre stato un ottimo rapporto, non si è mai posto come driver per l'innovazione ma al contrario, in diverse occasioni è stata necessaria



L'asilo nido di Stezzano

un'importante opera di convincimento per fare in modo che le iniziative proposte venissero viste di buon occhio. Se prendiamo in considerazione lo specifico caso dell'asilo nido aziendale non essendoci bisogno di stipulare nessun tipo di contratto con la controparte sindacale per l'attuazione dell'iniziativa, si è rafforzata ancora di più la spinta unilaterale da parte dell'azienda che però si impegna a fornire le dovute comunicazioni a sindacati e lavoratori. Anche per quanto riguarda tutte le altre iniziative di wellbeing è sempre stata mantenuta una forte autonomia grazie alla forza data dalla struttura aziendale e dalla presenza delle risorse necessarie per poter finanziare le diverse iniziative.

Vi servite di intermediari o società specializzate oppure gestite questa iniziativa in autonomia?

Per fare in modo di poter offrire un livello di servizio alto e specializzato, tutte le attività interne all'asilo nido sono sviluppate da educatrici che fanno parte di una società esterna che gestisce l'asilo nido. Questa società ha la piena responsabilità su

tutte le attività che vengono svolte all'interno della struttura anche se viene mantenuto un forte legame e un dialogo continuo con l'azienda. L'azienda ha preso in autonomia la scelta di intraprendere questa iniziativa e ne ha sostenuto i costi ma per quanto riguarda la sua gestione si è preferito affidarsi a una società di professionisti. Il ruolo, non secondario, dell'azienda è quello di mettere a disposizione gli spazi necessari, di occuparsi della loro manutenzione e di prendersi carico di tutta la burocrazia necessaria per poter far funzionare la struttura.

Avete attivato delle specifiche procedure prima dell'attivazione dell'iniziativa? Quali?

Prima dell'attivazione di ogni iniziativa, compresa quella che ha portato alla creazione dell'asilo nido aziendale, vengono attivate diverse attività finalizzate al raccoglimento di opinioni e pareri da parte dei lavoratori. Per lo svolgimento di questa attività, all'interno di tutti i siti aziendali, sono state designate delle figure definite "champions". Queste persone vengono selezionate dall'azienda per fare da punto di riferimento all'interno dei siti aziendali, e degli uffici nel quale sono inseriti e per rappresentare gli interessi della porzione di popolazione aziendale che rappresentano. Inoltre, vengono svolti periodicamente dei focus group per comprendere quali sono le esigenze della popolazione aziendale all'interno delle diverse sedi con l'obiettivo di svilupparle le diverse iniziative tenendo in considerazione i bisogni della popolazione interessata. A partire da questa iniziativa deriva anche la scelta di sviluppare alcune iniziative come è accaduto anche con l'asilo nido nella sede di Stezzano. È fondamentale comprendere quali sono le esigenze in un determinato sito aziendale attraverso queste figure "Champions" per poter sviluppare delle iniziative dedicate a quella specifica parte della popolazione evitando in questo modo di attivare un numero eccessivo di iniziative senza che queste vengano apprezzate e utilizzate dai dipendenti.

Quali problematiche organizzative e gestionali vi ponete di superare? [assenteismo, lavoratori stranieri, lavoratori anziani, esigenze di fidelizzazione, carenza di competenze professionali da sviluppare ...]

Non esistono specifiche problematiche organizzative o gestionali che l'azienda vuole risolvere con queste iniziative ma, piuttosto, è più interessata a migliorare l'ambiente lavorativo in cui ogni giorno i lavoratori sono inseriti con la conseguenza che anche la soddisfazione dei dipendenti stessi aumenta sensibilmente. Abbiamo notato che negli ultimi tre anni, ossia da quando si è iniziato a porre particolare attenzione verso questa tipologia di iniziative, il livello di engagement si è innalzato moltissimo. Inoltre, negli ultimi due anni, sono stati inseriti in azienda, oltre a molte altre assunzioni meno qualificate, circa 60 ingegneri con un profilo di altissimo livello e questo è stato possibile anche, e soprattutto, grazie all'attrazione che l'azienda riesce ad avere verso queste figure professionali. La stessa attrazione fa in modo che queste stesse figure si trovino continuamente a rifiutare le proposte che ricevono da parte

dei diversi competitor. Le principali motivazioni che portano queste figure a rinunciare alle proposte che ricevono è che trovano questo ambiente stimolante e costruttivo, che vedono davanti a loro grandi prospettive di crescita e che si ritrovano in un ambiente collaborativo, in cui si lavora bene e con molte possibilità di flessibilità.

Per quale motivo avete deciso di intervenire con questa specifica iniziativa e non utilizzando altri strumenti?

Anche in questo caso sono state fondamentali le analisi svolte in via preliminare. Da queste analisi è emerso che sul territorio era presente un'offerta molto scarsa con riferimento agli asili nido. Una volta individuata questa mancanza è stata valutata la possibilità di stipulare delle convenzioni con le poche strutture presenti sul territorio ma questa soluzione non permetteva di rispondere a pieno alle esigenze e alla volontà dell'azienda. Infatti, è sempre stata molto forte la volontà di unire il più possibile i luoghi in cui bambino e genitori avrebbero trascorso le loro giornate. L'idea di base è stata, infatti, quella di dare ai genitori la possibilità di portare con sé i propri figli mentre si recavano al lavoro. Questa iniziativa però, per evidenti motivazioni numeriche, non poteva essere rivolta esclusivamente ai figli dei dipendenti. All'interno dell'azienda, infatti, il bacino di riferimento è costituito da circa seicento persone ma, molte di queste vengono da altre città e quindi preferiscono optare per soluzioni più vicine alla loro abitazione per evitare di dover fare ogni giorno lunghi viaggi anche ai loro figli e per questo motivo il bacino di riferimento si riduce ulteriormente. Da queste considerazioni è nata l'idea di aprire il nostro asilo nido anche al territorio. Ad oggi sul territorio stanno nascendo molte strutture concorrenti alla nostra ma, nonostante questo, l'asilo nido di Schneider ricopre un ruolo di rilievo per tutta la comunità, aziendale ma non solo.

“L'asilo nido di Schneider ricopre un ruolo di rilievo per tutta la comunità, aziendale ma non solo”

L'iniziativa in analisi è isolata oppure è inserita in un più ampio contesto di welfare aziendale?

L'azienda ha sviluppato una serie molto ampia di iniziative sociali ma queste, non fanno parte di un piano di welfare aziendale in quanto l'azienda preferisce parlare di wellbeing piuttosto che di welfare aziendale. Il wellbeing, secondo l'azienda, è un concetto più ampio rispetto al welfare e l'iniziativa dell'asilo nido si inserisce all'interno di questo piano, piano che negli anni è stato ampliato e migliorato. Nel più ampio ambito della strategia HR di Schneider, uno dei pilastri fondanti è, infatti, il wellbeing, inteso come il benessere dei dipendenti. Tale benessere non fa riferimento esclusivamente al benessere fisico (health and safety) ma viene esteso anche al benessere psicologico e sociale dell'individuo. Sono, infatti, presenti in azienda alcune iniziative che permettono di far conoscere ai dipendenti il concetto

della mindfulness, iniziative che introducono attività come lo yoga con la finalità di rilassare il proprio corpo, attività legate al benessere fisico come ad esempio la presenza del fisioterapista in azienda. Vengono quindi attivate una serie di iniziative che permettono di incontrare e soddisfare le necessità e i bisogni della totalità dei lavoratori. All'interno di queste iniziative sono ricomprese anche diverse forme di lavoro flessibile, il lavoro agile e la presenza di postazioni flessibili che sono già state implementate in alcuni uffici e che, in futuro, saranno presenti in tutte le sedi Schneider. Si tratta di postazioni mobili, situate anche al di fuori dalla sede principale in maniera tale da consentire ai lavoratori che si trovano da un cliente, di poter scegliere la sede più comoda per poter lavorare senza perdere ulteriore tempo per

“L’asilo nido si inserisce (...) come una delle tante iniziative che l’azienda attua per andare incontro alle necessità di flessibilità dei dipendenti”

tornare nella sede principale. Anche l’asilo nido si inserisce in questo contesto come una delle tante iniziative che l’azienda attua per andare in contro alle necessità di flessibilità dei dipendenti; questa flessibilità inevitabilmente si trasforma in benessere perché nel momento in cui si dà la possibilità di avere un asilo nido all’interno dell’azienda, anche i benefici sul benessere personale dei genitori, e non solo, sono immediati.

In generale, le attività all’interno del wellbeing sono moltissime. Semplice titolo esemplificativo è possibile citare l’iniziativa denominata *cool site* che consiste nell’organizzazione di attività di animazione all’interno

di tutti i siti Schneider con iniziative come il Family day, lo Sport day e altre giornate dedicate ai dipendenti e alle loro famiglie; all’interno dell’area che si occupa del benessere fisico e psicologico possono rientrare le convenzioni con palestre, centri benessere e più in generale anche con un elevato numero di negozi. Inoltre, cogliendo l’occasione del rinnovo del contratto aziendale di secondo livello, c’è la volontà di introdurre anche tutte quelle forme di welfare aziendale legate alla retribuzione variabile introducendo la possibilità, in capo ai dipendenti, di convertire la totalità o una parte del proprio proemio di risultato in iniziative di welfare aziendale con la finalità di ottimizzare al meglio la parte variabile del premio di risultato.

Quali sono gli obiettivi che, come azienda, Vi siete posti di raggiungere con tale iniziativa?

Il momento della maternità è un momento di passaggio importante. Troppo spesso la maternità viene vista come un momento negativo durante la quale la donna viene messa da parte. L’azienda, al contrario, crede che questo sia un momento di grande crescita, non solo personale ma anche e soprattutto professionale. Ciò che viene fatto in qualità di madre e come padre, a partire dalla nascita del figlio, può, infatti, essere riportato in termini di esperienza all’interno dell’azienda. Questi momenti permettono di sviluppare competenze soft come il multitasking, la disponibilità e la comprensione dei bisogni di altre persone che, nell’ambito familiare possono essere

i propri figli mentre nell'ambito lavorativo saranno i propri colleghi. L'azienda crede molto nell'importanza di questo momento per questo motivo è molto attenta a non penalizzare le donne che vanno in maternità né sotto il profilo retributivo, né sotto il profilo della parte variabile.

Sempre in questa ottica, l'azienda ha predisposto delle survey che consentono di misurare il livello di retribuzione di uomini e donne con le stesse responsabilità e gli stessi ruoli per garantire la presenza di un gender pay equity. L'asilo nido si inserisce quindi in questo più ampio processo che ha l'obiettivo di fare in modo che le donne possano vivere la maternità come un'esperienza positiva e che il loro rientro in azienda sia accompagnato al meglio, anche dando la possibilità di utilizzare l'asilo nido aziendale.

Nei confronti di quale platea si rivolte la Vostra iniziativa? [La totalità della forza lavoro presente in azienda, particolari categorie di lavoratori]

La possibilità di usufruire dell'asilo nido viene data a tutti i dipendenti, senza nessun tipo di distinzione. I dipendenti hanno la priorità per il suo utilizzo ma, viene mantenuto anche un buon livello di apertura nei confronti dell'esterno, offrendo la possibilità di fruire dell'asilo anche a bambini i cui genitori non lavorano all'interno di Schneider per mantenere una costante apertura verso il contesto territoriale e sociale in cui l'azienda è inserita. In ogni caso i dipendenti hanno la priorità. Sempre nell'ottica di accompagnare al meglio i genitori durante il periodo interessato dalla nascita del figlio, vengono concessi ai padri, i quali sono tutelati in maniera minore dalla legge, alcuni giorni aggiuntivi da trascorrere con il proprio figlio.

Più in generale, alcune tra le iniziative di wellbeing vengono dedicate alla totalità della popolazione mentre altre sono rivolte a specifiche categorie in base ai loro specifici interessi. Seguendo questa logica, l'azienda ha avviato iniziative dedicate ai "runners" oppure altre iniziative per chi ama andare in moto per cui l'azienda organizza dei viaggi loro dedicati per consentirgli di condividere questa passione passando del tempo insieme ai propri colleghi creando un affiatamento che può portare effetti positivi anche nel contesto lavorativo.

Quali sono i principali risultati qualitativi e quantitativi, tangibili e intangibili raggiunti dall'azienda?

Per poter essere in grado di conoscere i risultati ottenuti grazie alla presenza di queste iniziative vengono somministrate a tutti i dipendenti due survey annuali, all'interno del quale vengono misurate una serie di fattori tra cui il fattore più importante è l'engagement. A livello di Gruppo Schneider si misura un engagement del 65% mentre il benchmark per il settore di riferimento a livello mondiale è del 62%. In Italia, anche grazie alle iniziative di wellbeing attivate, il livello di engagement sale al 76%. Avere una popolazione aziendale con un livello di soddisfazione e di engagement così elevato è chiaramente un fattore di successo. Inoltre, è possibile anche identificare anche una correlazione molto chiara tra l'engagement dei dipendenti e la customer satisfaction che, infatti, è pari al 95%, dato che rappresenta

il miglior risultato ottenuto all'interno di tutto il Gruppo Schneider. È chiaro che nel momento in cui si hanno dipendenti soddisfatti che ogni giorno hanno voglia di andare al lavoro perché sono legati all'azienda e perché hanno passione per quello che fanno, riescono a trasferire questa positività anche a tutti i clienti.

Questo è il livello di successo di questa e delle altre iniziative e lo si può misurare sotto forma di soddisfazione che provano le persone e di conseguenze dal contributo che viene dato al business che, contrariamente dal contesto italiano, è in crescita.

Vengono predisposti anche altri indici per la misurazione dei risultati?

Oltre all'employer engagement e alla customer satisfaction sono stati predisposti anche altri indici relativi ai clienti grazie alla quale è possibile avere un monitoraggio continuo.

Tutte le survey, sia quelle effettuate ai dipendenti che quelle somministrate ai clienti, vengono tenute da parti terze per poter garantire la più assoluta imparzialità nell'elaborazione dei risultati. Le survey, però, non sono l'unico strumento utilizzato per la misurazione dei risultati infatti, l'azienda predispone anche dei focus group in cui vengono coinvolte determinate figure di riferimento interne all'azienda. Sia le survey, sia i focus group vengono svolti prima, durante e dopo qualsiasi attività per permettere all'azienda di avere un monitoraggio costante e continuo di tutti gli indicatori a seconda delle iniziative messe in campo. In questo modo è possibile anche fare un'analisi relativamente all'apprezzamento delle diverse iniziative per comprendere quali di queste riscuotono maggiore successo e quali meno. L'azienda reputa che sia di fondamentale importanza percepire in anticipo sia le necessità di clienti e lavoratori sia i trend futuri per continuare ad avere successo. Indubbiamente in questo un Gruppo come Schneider c'è il grande vantaggio di poter fare leva su referenti internazionali interni al gruppo che sono in grado di fornire delle indicazioni sui trend provenienti dal resto del mondo consentendo di avere un vantaggio competitivo rispetto ai competitor.

Quali sono, a Vostro dire, le principali ragioni del successo/insuccesso dell'iniziativa?

Sicuramente il vantaggio maggiore consiste nella vicinanza che l'asilo che permette di offrire una comodità per i dipendenti che difficilmente può essere superata e che consente di ottenere importanti risparmi anche in termini di tempi. Oltre a questi due elementi, un altro fattore che contribuisce al successo dell'iniziativa è la capacità dell'asilo di offrire un'elevata flessibilità anche in termini di orari. Questa flessibilità consente ai genitori di riuscire a conciliare perfettamente le proprie esigenze lavorative con la cura del bambino infatti, nel caso in cui la madre o il padre, per motivi di lavoro dovesse fermarsi in ufficio anche oltre il normale orario di lavoro, l'asilo è in grado di curare il bambino fino all'arrivo del genitore. Inoltre anche l'offerta formativa dell'asilo raggiunge standard molto elevati grazie all'attivazione di numerose attività finalizzate alla migliore educazione dei bambini. Vengono intraprese attività per iniziare ad introdurre l'inglese per i bambini, vengono

intraprese diverse iniziative come la pet therapy, la musica e molte iniziative legate al gioco che sono perfettamente in linea con le modalità educative più moderne. L'asilo nido è molto interessante sia sotto il punto di vista educativo, sia sotto il profilo economico. Anche la struttura fisica dell'asilo nido è un elemento di successo di questa iniziativa grazie alla sua luminosità e alla possibilità di avere spazi verdi all'aperto che consentono ai bambini di rimanere a contatto con la natura. La struttura, inoltre, è stata realizzata con criteri di automazione e climatizzazione sviluppati internamente dall'azienda che sono in grado di raggiungere uno standard di livello indiscutibilmente molto elevato.

Ultimo, ma non per importanza, è il vantaggio legato al fatto che grazie alla vicinanza con il posto di lavoro e alla comodità della struttura, le mamme possono riprendere a lavorare in tempi più brevi. Tutti questi elementi descritti rendono evidente come questa iniziativa porti con sé vantaggi sia per l'azienda che per i lavoratori collocandosi come una soluzione win-win.

Esistono delle particolari richieste ulteriori da parte dei lavoratori o delle organizzazioni sindacali che vadano nella direzione intrapresa con tale iniziativa?

La principale volontà, sia dei lavoratori, sia delle organizzazioni sindacali ma anche dell'azienda, è quella di affinare e migliorare le iniziative già in atto. Uno dei principali focus verso il quale dovranno tendere tutte le iniziative dovrà essere l'aumento della flessibilità. La creazione di postazioni non assegnate va pienamente in questa direzione perché si è compreso che il lavoro futuro dei dipendenti sarà sempre meno nell'ufficio inteso come luogo fisso. In alcune sedi sono già state pensate e sviluppate delle postazioni che possono essere affittate in base alle esigenze e che vengono utilizzate in maniera condivisa con altre aziende. Questi uffici mobili hanno postazioni dedicate e personalizzabili in base alle proprie esigenze con setting in base alle preferenze di luminosità e temperatura grazie all'utilizzo delle tecnologie sviluppate dall'azienda stessa. Tutte queste condizioni spingono verso una presenza sempre maggiore di tutte le forme di lavoro flessibile.

Inoltre si sta valutando la possibilità di concedere dei periodi di aspettativa abbastanza lunghi. Se, ad esempio, un dipendente sente il bisogno di avere delle pause dal lavoro, può chiedere fino a un anno di aspettativa per poi rientrare in azienda senza alcun tipo di penalizzazione.

“Uno dei principali focus verso il quale dovranno tendere tutte le iniziative dovrà essere l'aumento della flessibilità”

In che modo pensate sia possibile implementare o migliorare nei prossimi anni la Vostra iniziativa?

Relativamente all'iniziativa dell'asilo aziendale crediamo che sia difficile implementare o apportare delle modifiche rilevanti perché si tratta di una struttura definitiva che è stata in grado di raggiungere un ottimo livello di autonomia e

maturità. Insieme ai responsabili che gestiscono l'asilo nido, l'azienda è molto attenta ai trend educativi e quindi ci sarà un'evoluzione in questi termini con l'obiettivo di continuare a offrire risposte di alto livello alle esigenze educative di bambini e ai bisogni delle famiglie. La presenza dei bambini impone inoltre che i cambiamenti siano lenti ma continui in maniera tale da non stravolgere in maniera radicale un'iniziativa che è molto apprezzata.

Pensate che questa vostra attività possa essere utilizzata come leva di attirare le migliori professionalità soprattutto tra i “giovani talenti”?

Assolutamente sì. In collaborazione con l'Università di Bergamo è stata svolta un'analisi sul tema dell'aging in Schneider per comprendere quali sono per i dipendenti, senior e millenials, i fattori di successo all'interno dell'azienda per fare in modo che le due categorie possano lavorare al meglio insieme e inoltre è stata svolta anche un'ulteriore survey interna per comprendere le esigenze specifiche dei millenials. Da queste due indagini è emerso, tra le altre cose, che la presenza dell'asilo aziendale e di tutte le altre iniziative di wellbeing rappresentano uno dei principali fattori di attrattività che spingono i giovani a scegliere Schneider piuttosto che un'altra azienda. È fondamentale che la popolazione dei millenials, che sono il futuro, veda in Schneider un'azienda attraente e che la scelta di entrare a far parte di Schneider diventi sempre più un employer choice. L'azienda è costantemente in ricerca delle migliori professionalità presenti sul mercato ed è evidente che la competizione con i principali competitors è forte e la presenza dell'asilo e di tutte le altre iniziative rappresenta una leva molto importante, se non persino fondamentale.

Asilo Nido Starlight

Schneider Electric ha realizzato presso la propria sede di Stezzano (BG) un asilo-nido aziendale che, è in grado di ospitare bambini con età compresa tra i 3 mesi e i 3 anni. La struttura è stata realizzata allo scopo di promuovere la conciliazione tra lavoro e famiglia dei 700 dipendenti del sito, ma è aperta anche a tutti coloro che hanno la necessità di tale servizio nel territorio. La struttura, costituita da uno spazio interno di 180 m² e una zona verde di circa 200 m², può ospitare fino a 22 bambini ed è stata realizzata tenendo conto soprattutto delle loro esigenze: confort e qualità degli ambienti hanno costituito le linee-guida principali. Inoltre, nella realizzazione dell'edificio e degli impianti tecnologici l'efficienza energetica è stato il secondo parametro di riferimento; la struttura, progettata dall'architetto Pietro Valicenti di Bergamo e realizzata da CRS Impianti di Gorle (BG), integra le soluzioni “green” per l'efficienza energetica di Schneider Electric. Hanno collaborato QCell per i pannelli fotovoltaici, iGuzzini per gli apparecchi illuminanti, Schiuco per i serramenti e Dimensione Comunità per gli arredi. Internamente l'asilo si compone di tre zone: la zona dei bambini più grandi, i

diverzi, la zona dei lattanti e infine la zona servizi, con i bagni per i bambini, per lo staff, una cucina per lo sporzionamento dei pasti e un ufficio polifunzionale.

L'intervista in sintesi

Abstract 1

L'asilo nido aziendale di Stezzano - riassunto - Uno dei pilastri fondanti della strategia HR di Schneider Electric è il concetto di *well-being* inteso non solo come benessere fisico, ma anche come benessere psicologico e sociale dell'individuo. Le attività incrementate dall'azienda che vanno in questa direzione sono molteplici e tra queste è possibile contemplare anche l'asilo nido aziendale. L'asilo nido, realizzato all'interno dei locali dell'azienda, è rivolto in via prioritaria ai figli dei dipendenti di Schneider Electric ma è aperto anche all'esterno permettendo di sviluppare in questo modo anche a una relazione costruttiva con il territorio. Questa iniziativa ha permesso di migliorare la *brand reputation* rendendo l'azienda molto più attrattiva agli occhi di professionalità elevate. Grazie a questa iniziativa, Schneider Electric è in grado di accompagnare i propri dipendenti nel delicato periodo della maternità, periodo che viene visto come un momento di crescita personale e professionale e non come un periodo negativo. I risultati ottenuti sono indubbiamente positivi e permettono non solo di aumentare la soddisfazione e l'attaccamento dei dipendenti ma anche di valorizzare la popolazione femminile, permettendo all'azienda di avere un'ampia possibilità di scelta dei propri collaboratori.

Abstract 2

The company nursery school in Stezzano (Article in Italian) - Summary - One of the key pillars of Schneider Electric HR strategy is the concept of well-being intended not only as physical well-being but also as psychological and social well-being. The company activities that go in this direction are numerous, and among them it is possible to contemplate the company nursery school. This nursery school, built inside the company, is primarily addressed to the children of Schneider Electric employees but it is also open to externals, allowing this way the development of a constructive

COMAC SRL: una PMI, i suoi collaboratori, il suo territorio

Intervista di Marco Menegotto

Giorgio Donadoni, Socio fondatore di Comac, attualmente sovrintende alle aree di Organizzazione aziendale, Risorse Umane, Comunicazione e Procurement & Customer Care. Fa parte del Consiglio Direttivo del Comitato Piccola Industria di Confindustria Bergamo ed è componente del Consiglio Generale dell'associazione. Fa parte dei Gruppi di lavoro Innovazione - Best practices, Internazionalizzazione e Università.

Comac S.r.l. nasce in provincia di Bergamo nel 1990. Nel 2000 viene creato il reparto di Ricerca e Sviluppo, il quale dà subito i suoi frutti realizzando nuove macchine e parti di esse, tra le quali una nuova valvola di riempimento elettronica per il settore bottling, nuove testate di lavaggio e di riempimento per il keggling. Nel 2005 Comac mette in produzione impianti di infustamento ad alta velocità con capacità produttive superiori ai 1000 fusti/ora da 50 lt.

Questa novità ha riscosso un notevole interesse da parte delle multinazionali del beverage, prima fra le quali il gruppo Heineken che, in un breve periodo, decide l'acquisto di questi impianti altamente tecnologici ed alternativi ai tradizionali impianti rotativi fino a quel momento presenti sul mercato e realizzati da un solo costruttore europeo al mondo.

Oggi Comac è presente in 31 Paesi del mondo, sparsi nei cinque continenti.

Per raggiungere questi risultati, l'azienda punta da sempre su alcuni punti fermi: innovazione tecnologica continua del prodotto e della struttura aziendale (da anni, per esempio, è stata implementata la lean philosophy per minimizzare gli sprechi in ogni settore e garantire la "produzione snella"); attenzione ai bisogni del cliente per

garantire un impianto conforme a ogni esigenza; attenzione ai propri collaboratori, che sono posti al centro della struttura aziendale, in un approccio olistico che mira a garantire il massimo benessere nelle ore lavorative e fuori dal lavoro.

La Vs. azienda è nota non solo per la qualità delle produzioni, ma anche per l'attenzione verso i vostri collaboratori, l'ambiente e il territorio, nel solco di un ruolo sociale dell'impresa. Da dove nasce questo tipo di approccio?

Mi piace dire che tutto questo ci appartiene da sempre, è iscritto nel DNA di Comac. Mi spiego. Quando abbiamo fondato l'azienda, noi soci siamo partiti con l'idea di intraprendere un percorso, un viaggio. Non sapevamo dove ci avrebbe



portato, ma dalla nostra parte avevamo l'entusiasmo e l'esempio di alcune persone molto importanti per la nostra formazione (tra le quali i nostri ex datori di lavoro) che ci hanno dato un grande esempio di umanità nel trattare i propri collaboratori. Questo viaggio dura ancora oggi e non a caso,

quando due anni fa abbiamo festeggiato i nostri 25 anni, abbiamo sentito il dovere di ringraziare tutti quelli che, nel tempo, hanno portato Comac a essere quello che è oggi. Senza i nostri collaboratori, infatti, nessun risultato sarebbe stato raggiunto. Per questo Comac punta a fare cultura d'impresa non solo attraverso i numeri del fatturato (che naturalmente sono importanti) ma anche e soprattutto attraverso l'etica e il sentimento d'orgoglio e benessere per chi lavora con noi. Crediamo giusto, infine, lasciare sul nostro territorio una parte di ciò che proprio il territorio ci aiuta a produrre. Questo, secondo noi, è il compito di un'azienda che vuole essere etica e si traduce, per esempio, nell'attenzione all'ambiente e alle realtà sociali del territorio.

Cosa cercate nei vostri collaboratori?

Quando chiediamo al nostro HR manager di avviare una fase di ricerca e selezione di nuovo personale, quello che vogliamo è ingaggiare nuovi collaboratori che abbiano innanzitutto due caratteristiche: testa e cuore. Serve infatti, prima di ogni altro aspetto legato alle pur necessarie competenze tecniche, dare prova di affidabilità e fedeltà. Attraverso i diversi canali a nostra disposizione (tradizionali ma anche attraverso il nostro sito internet, attraverso cui è possibile caricare il proprio CV) valutiamo non

solo le competenze di ognuno, ma anche la presenza delle *soft skills*, sempre più importanti per la nostra concezione aziendale. La gestione del personale in forza, infatti, non si limita alle questioni amministrative e legali, ma comprende l'attenzione per le aspirazioni, le motivazioni e gli obiettivi del singolo collaboratore, per permettere a tutti (con le specificità dei singoli reparti) di impostare un percorso di crescita professionale nell'ottica del "performance management", misurabile attraverso specifici KPI.

Per quanto possibile, inoltre, cerchiamo di applicare la flessibilità oraria per permettere di conciliare meglio le esigenze lavorative con quelle, ugualmente importanti, della vita di tutti i giorni.

Anche in caso di dimissioni, infine, è molto importante un colloquio di uscita per comprendere meglio il motivo per il quale il collaboratore vuole cambiare e magari fargli "venire il dubbio" e spingerlo a riconsiderare la decisione.

Quali iniziative proponete per i vostri collaboratori?

Le iniziative della nostra azienda verso tutti i collaboratori sono principalmente rivolte a sviluppare, soprattutto verso certe figure di responsabilità dislocate nei diversi reparti, capacità di *team building*, responsabilità, proattività e *soft skills*, *coaching*. A questo scopo nel corso degli anni abbiamo proposto anche attività ludiche e sportive. Già nel 2006, per esempio, abbiamo organizzato una regata sul lago di Garda, esperienza che è stata ripetuta lo scorso maggio. La vela è uno sport non consueto e mette alla prova l'impegno, la tenacia e la capacità di *problem solving* dei collaboratori. In altri casi, legati anche a finalità benefiche, sono stati organizzati veri e propri tornei intra-aziendali di diverse discipline. Queste attività, oltre a garantire momenti di svago, sono importanti per trasmettere a tutti la cultura d'impresa di cui si parlava in precedenza e i valori fondanti di Comac.

All'interno del perimetro aziendale sono poi stati rivoluzionati gli spazi, in particolar modo nell'area degli uffici tecnici: oggi si in un ambiente accogliente e confortevole ispirato a *coworking* e *smart working*, in cui sono favoriti il lavoro in team e la condivisione delle idee. I magazzini sono stati riorganizzati con sistemi di scaffalatura verticale per ridurre al minimo gli sprechi. È stata poi messa in funzione una palestra interna accessibile a tutti i dipendenti e creato un giardino multisensoriale e multifunzionale (v. foto in apertura) con connessioni internet in cui i collaboratori possono trascorrere in *relax* le pause e favorire i rapporti interpersonali. Il giardino, pensato come un percorso a spirale, è destinato anche ad ospitare, in orari extra lavorativi, le feste private dei dipendenti o i pasti preparati dalla mensa aziendale. Per questi



interventi Comac ha ricevuto il premio Odysseus 2016 di Confindustria Bergamo, nella categoria “Innovazione organizzativa e welfare aziendale”.

Proponiamo anche attività formative, come il corso di lingua inglese tenuto da un insegnante madrelingua: la frequenza è facoltativa e una quota di retribuzione accessoria è legata al raggiungimento di livelli certificati (*v. foto*).

Sono presenti misure di welfare aziendale?

In Comac è attualmente in corso quella che possiamo chiamare una “fase pilota” che prevede l'erogazione di una somma sottoforma di voucher a tutti i collaboratori, entro un budget aziendale massimo di 26 mila euro. La decisione di ricorrere a questa particolare formula è stata presa in via unilaterale dall'azienda, ancor prima che il rinnovo del contratto collettivo nazionale per il settore metalmeccanico spingesse, per così dire, ad introdurre ed implementare sempre maggiori misure di welfare aziendale (*N.d.r., il riferimento è all'art. 17 dell'accordo del 26 novembre 2016*).

Una fase preliminare alla sperimentazione si è invece caratterizzata per una diffusa formazione e informazione della funzione HR presente in azienda in merito al tema welfare, tramite il contatto con legali, consulente del lavoro, consulenti in ambito sistema incentivante, società di erogazione ticket welfare, ed infine tramite la partecipazione a convegni sul tema.

La scelta di investire su questo fronte è scaturita dalla particolare valenza dell'istituto, che consente al lavoratore di percepire l'intero ammontare della misura a lui destinata (grazie alla detassazione) che potrà poi essere impiegato in servizi tipici della vita quotidiana di ciascun individuo (dalle spese mediche alle cure parentali, come anche il sostegno alle spese per l'istruzione dei figli).

In questo modo poi si lega l'aspetto meramente economico al rilievo particolare in termini di qualità e benefici tangibili per il lavoratore e la sua famiglia.

Siamo convinti che l'idea alla base del progetto Welfare sia funzionale a creare e mantenere un rapporto di scambio reciproco azienda/collaboratore: i valori coinvolti non sono puramente economici, ma considerano anche la possibilità di agevolare aspetti della vita privata.

Sono presenti in azienda forme di retribuzione variabile? Che impatto hanno avuto le recenti disposizioni di legge in materia fiscale?

A partire dal secondo semestre del 2017 Comac aggancerà al tema del welfare aziendale anche un piano di retribuzione variabile legata al raggiungimento di obiettivi specifici, che è definita da regolamenti aziendali su modelli di KPI e indicatori di performance per reparto e per singolo ruolo.

Benché il tema sia presente sullo scenario “lavoro” da tempo ed esistano best practise note (prevalentemente si parla di multinazionali), nelle PMI e sulla provincia l'approccio concreto è recente. L'iniziativa per questo motivo nasce dalla direzione, dunque necessariamente in via unilaterale.

Il budget annuo stabilito dall'azienda per tali misure è pari a 320 mila euro, da ripartire secondo i criteri di cui sopra all'intera forza lavoro presente in azienda.

Ciascun lavoratore potrà dunque esercitare la propria scelta: ricevere la parte variabile come misura monetaria oppure convertire la stessa in ulteriori strumenti di welfare.

Vi è pure il progetto, per ora in fase di approfondimento, di predisporre per tutti i nostri collaboratori una piattaforma on-line in aggiunta ai già previsti voucher, al fine di consentire ai lavoratori la scelta in un "paniere" più ampio di soluzioni. Da questo punto di vista emergono alcune criticità legate ai tempi di attuazione di convenzioni con le società esterne che gestiscono tali piattaforme.

Una spinta verso questi strumenti incentivanti è sicuramente arrivata dalle ultime leggi di stabilità per gli anni 2016 e 2017, che consentono - attraverso una riforma delle norme in materia fiscale - ai dipendenti di scegliere le modalità più gradite e beneficiare dell'intera somma, mantenendo (lato azienda) lo stesso budget previsto per la parte variabile.

Attraverso quali strumenti operativi agite/agirete? Per quale motivo?

L'azienda intende agire in particolare con il supporto di società di consulenza sia per quanto riguarda la definizione del modello dei KPI e degli obiettivi da raggiungere (che possano essere significativi e misurabili) sia dal punto di vista gestionale come ai fini di monitoraggio. In particolare è previsto un dettagliato sistema di monitoraggio delle attività in materia di welfare, sia nella fase pilota per valutare che gli obiettivi siano realmente tali (SMART: specific, measurable, achievable, realistic, timely) che nella implementazione del piano stesso dove il gestionale ci permetterà di valutare tramite cruscotto l'eventuale gap.

Faremo invece ricorso a consulenti del lavoro per i necessari accertamenti in materia fiscale; consulente legali invece per stesura regolamenti interni. Sul versante operativo è invece previsto il dialogo con società settore ticket, cui attingere per la erogazione dei voucher e l'implementazione della eventuale piattaforma.

Come avete gestito la comunicazione di questi interventi verso i dipendenti? Esistono particolari richieste pervenute da lavoratori o oo.ss. sulla materia welfare/pdr che intendete accogliere o comunque valutare?

A questo fine sono state organizzate delle presentazioni a gruppi ridotti (in particolare, per reparto) in modo tale da comunicare in modo chiaro, uniforme e diretto i contenuti e dare spazio a richieste di chiarimento. Non sono peraltro pervenute ulteriori richieste di implementazione delle misure già poste in essere né di quelle in via di definizione.

“Incrementare sempre più il rapporto di fiducia e collaborazione tra il management e il personale”

Quali sono le prospettive di successo?

L'azienda con gli strumenti messi in campo intende incrementare sempre più il rapporto di fiducia e collaborazione tra il management e il personale. In particolare, il progetto Welfare si pone l'obiettivo di garantire una gestione meritocratica dei collaboratori e supportare analisi e decisioni con dati oggettivi, sulla base dei quali porre in essere eventuali iniziative future.

Dal Servizio di Bergamo Economia Magazine, dicembre 2015, n. 90. Intervista a Giuliana Rossini, Responsabile Risorse Umane di Comac, a cura di Alessandro Belotti. [estratto]

Dottoressa Rossini, ci può spiegare il progetto delle risorse umane all'interno di Comac?

L'organizzazione delle risorse umane si occupa di diverse macro-aree: dall'amministrazione alla parte relativa alla legislazione e normativa, ma soprattutto dalla gestione delle risorse umane, attraverso un processo ben definito che va dal reclutamento a un'eventuale intervista d'uscita, perché se è importante la fase iniziale di selezione non lo è meno (sebbene ci sia un bassissimo turn-over) un colloquio di uscita dove è possibile comprendere ulteriori spazi di miglioramento dell'organizzazione. Il reclutamento passa invece

attraverso diversi canali, sia tradizionali che di rete, e l'obiettivo è quello di assumere persone che "abbiano testa". Sembra una frase scontata, ma non in realtà non lo è. Henry Ford diceva: "Perché quando chiedo un operaio oltre a due braccia mi arriva anche una testa?". Noi riteniamo che valga esattamente l'opposto: mi interessa di più

“Il senso di squadra risulta così molto forte, ognuno si sente parte dell'azienda”

la testa delle persone, anzi, testa e cuore. Abbiamo avviato un processo di gestione delle performance (performance management), per valorizzare le potenzialità di ciascun collaboratore. Questo processo prevede l'analisi delle aspettative, aspirazioni e motivazioni del soggetto, per darsi obiettivi di crescita nel medio-lungo termine. Per quanto riguarda il clima aziendale, quest'area comprende l'analisi della percezione dei collaboratori rispetto all'ambiente che

vivono. Vengono quindi raccolte informazioni che diventano elementi sui quali lavorare e basare le scelte future. Il senso di squadra risulta essere così molto forte, ognuno si sente parte attiva dell'azienda

Come ha impostato il suo ruolo di responsabile delle risorse umane?

Lavoro in Comac da qualche mese e quando sono stata assunta Giorgio Donadoni, referente del Cda per l'area HR, mi ha chiesto di preparare una presentazione che sintetizzasse la mia visione sulla gestione delle risorse umane. Ho dunque proposto un video, prima a tutti i responsabili e poi al resto dell'azienda, tratto dal film

“Affrontando i giganti”, in cui un allenatore di una squadra di football ha saputo dimostrare ai propri giocatori, scoraggiati in vista di una partita già persa in partenza, che avevano potenzialità nascoste, che potevano raggiungere risultati mai sperati prima. Il messaggio che ho voluto trasmettere è che bisogna credere sempre nelle proprie possibilità, metterci passione e non porsi limiti nemmeno di fronte a ostacoli apparentemente insormontabili, anche commettendo errori. Perché devono sapere che dietro a ognuno di noi esiste un’azienda, la Comac, che non ci lascia mai da soli.

COMAC ha partecipato, risultando vincitrice, al concorso per il premio “Odysseus” 2016, con il seguente progetto.

Smart Company: una filosofia olistica che mette la risorsa umana al centro dell’organizzazione

Comac, per fare cultura d’impresa, si ispira alla lean philosophy, declinata nelle diverse divisioni dell’azienda, mettendo le risorse umane al centro dell’organizzazione. Ne sono un esempio i nuovi magazzini verticali pensati per automatizzare la gestione del materiale, la nuova linea di piping che permette di ottimizzare le fasi di lavorazione e gli uffici ripensati per stimolare lo smart working. Rispondendo, infine, anche alla vocazione green dell’azienda, è stata progettata un’area relax per i dipendenti con palestra e giardino multisensoriale e multifunzionale.

L’intervista in sintesi

Abstract 1

Una Pmi, i suoi collaboratori, il suo territorio - riassunto - Comac Srl è azienda leader per la produzione di impianti di infustamento e *packaging* per il settore beverage, che opera dal 1990 in provincia di Bergamo. Il socio fondatore, Giorgio Donadoni, spiega come da sempre il punto centrale della gestione aziendale è l’idea di un viaggio in cui sono coinvolti tutti i collaboratori, che devono avere “testa e cuore”, oltre che competenze tecniche, *soft skills* e abilità relazionali, di *problem solving*, *team building*, *coaching*; tutti fattori che vengono valutati, con un sistema di KPI, per l’erogazione di premi di risultato individuali e disposti in via unilaterale dall’azienda. Per accrescere quelle abilità l’azienda attua particolari misure di *welfare*: palestra aziendale, corsi di formazione, concorsi, giornate dedicate ad attività sportive collettive e competitive. Con tali strumenti COMAC Srl conta di aumentare sempre più il rapporto di fiducia e collaborazione tra *management* e i propri dipendenti.

Abstract 2

A Sme, its employees, its territory (Article in Italian) - Summary - Comac is a leader in the production of infusion and packaging systems for the beverage industry, which operates since 1990 in the province of Bergamo. The founding partner, Mr. Giorgio Donadoni, explains that since ever the main issue of the company management is the concept of a journey that involves all its employees, who must have "head and heart", as well as technical skills, soft and relational, problem solving, team

HR Strategies - 2017

Impresa e lavoro in provincia di Bergamo – managerialità e risorse umane

66

building and coaching skills; all these factors are evaluated, through a **KPI** system, for the supplying of individual and unilateral bonuses by objectives. To increase those skills, the company realizes special welfare measures: a company gym, training courses, competitions, specific days committed to collective athletic activities and competitions. Through these tools, Comac is committed to increase more and more the trust and collaboration between the company management and its employees.

Welfare e costo del lavoro

di *Roxana Radulescu*

Il 2017 è davvero l'anno della svolta per il welfare aziendale? Sicuramente quello che possiamo affermare è che gli interventi normativi previsti sia nella Legge di stabilità 2016 sia nella Legge di stabilità 2017 hanno portato significative novità con l'obiettivo di diffondere lo strumento "strategico", nell'ottica di una reciproca convenienza per aziende e dipendenti, non solo nelle grandi aziende ma anche nelle PMI.

Non a caso l'ultima modifica alla Legge di stabilità 2016 è intervenuta ad opera del D.L. n. 50 del 24 aprile 2017 pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 95 del 24 aprile 2017, "incentivando" il coinvolgimento paritetico dei dipendenti nell'organizzazione del lavoro, specie nelle PMI. Il disposto normativo ha fissato un tetto unico a 3.000 euro per le erogazioni delle somme incentivanti (cancellando l'aumento a 4.000 in caso di aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro), tassate con aliquota al 10% e contestualmente ha reintrodotta una sorta di decontribuzione pari a 20 punti percentuali sull'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro su una quota di erogazione di tali somme non superiore a 800 euro, per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Sulla medesima quota, non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore. Questo in quanto secondo i primi dati raccolti dal Ministero del Lavoro (fonte Il Sole 24 ore del 2 aprile 2017), sono state pochissime le imprese (essenzialmente quelle medio grandi) che hanno elargito premi ai lavoratori di importo superiore ai 3.000 euro; e anche gli accordi che hanno previsto un piano di partecipazione sono stati 2.147 (a fronte delle oltre 20.000 intese depositate al 13 marzo 2017).

Ma veniamo alle "novità" dapprima introdotte dalla Legge di Stabilità 2016, poi modificate da quella per il 2017 e da ultimo ulteriormente ritoccate dal D.L. n. 50 del 24 aprile 2017.

L'art. 1, commi da 182 a 191 della Legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di stabilità 2016) e successive modifiche ha avuto il merito di aver introdotto, in modo permanente e a decorrere dal 1° gennaio 2016, una disciplina agevolata sui premi di

risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, nonché alle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa, che rappresentano una ulteriore modalità di erogazione delle retribuzioni premiali agevolabili, entro il limite di importo di 3.000 (invece dei 2.000 previsti per l'anno 2016) euro lordi.

L'art. 55, comma 1 del D.L. n. 50 del 24 aprile 2017, sostituendo completamente il comma 189 dell'art. 1 della Legge di stabilità 2016, ha previsto per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, che venga ridotta di 20 punti percentuali l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo all'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti su una quota delle erogazioni premiali agevolabili non superiore a 800 euro. Sulla medesima quota, non è inoltre dovuta alcuna contribuzione a carico del datore di lavoro. Con riferimento a tale quota, viene poi specificato che sarà corrispondentemente ridotta l'aliquota contributiva di computo ai fini pensionistici.

Misure analoghe di tassazione agevolata dei premi di produttività erano state introdotte nel periodo 2008-2014, ma comunque in via sperimentale o con durata temporanea limitata ad un solo periodo d'imposta, mentre la nuova misura presenta importanti elementi di novità, tra cui l'estensione del beneficio alla partecipazione agli utili dell'impresa da parte dei lavoratori e la possibilità di conversione dei premi di risultato in welfare aziendale.

La nuova detassazione

E' stata prevista l'applicazione di una imposta sostitutiva dell'Irpef e delle addizionali regionale e comunale nella misura del 10%, salvo espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro, ai premi di risultato intesi come le *“somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione”*.

Ambito soggettivo di applicazione

La disposizione, riservata al solo settore privato, trova applicazione con riferimento ai titolari di reddito di lavoro dipendente di importo non superiore, nell'anno precedente quello di percezione delle somme agevolate, ad euro 80.000 al lordo delle somme assoggettate nel medesimo anno all'imposta sostitutiva (non entreranno invece nel computo di tale soglia le somme premiali che siano state sostituite, su scelta del dipendente, con le prestazioni di welfare aziendale escluse nei limiti fissati dalla normativa, dalla formazione del reddito da lavoro dipendente). La Legge di stabilità 2017 ha ampliato notevolmente la platea dei lavoratori che possono accedere al beneficio, estendendo l'incentivo ai lavoratori con reddito compreso tra 50.000 euro e 80.000 euro, prima esclusi. Ai fini della verifica di tale limite, occorre considerare solo il reddito soggetto a tassazione ordinaria e devono, pertanto, essere esclusi eventuali redditi di lavoro assoggettati a tassazione separata e i redditi diversi da quelli di lavoro dipendente. Il regime agevolato è inoltre applicabile anche se nell'anno precedente non sia stato conseguito alcun reddito di lavoro.

Ambito oggettivo di applicazione

L'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle addizionali regionale e comunale, pari al 10%, si applica, in base a quanto previsto dal comma 182 dell'art. 1 della Legge di stabilità 2016 così come modificato dall'art. 1, comma 160 lett. a) L. 232/2016 (Legge di stabilità 2017), nel limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi annui, alle seguenti somme:

- premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base dei criteri definiti dal Decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze, emanato il 25 marzo 2016 (d'ora innanzi Decreto);
- somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa.

Come anticipato in premessa, in sostituzione dell'aumento del limite massimo agevolabile da 3.000 a 4.000 euro, nel caso in cui il datore di lavoro coinvolga i lavoratori in maniera paritetica nell'organizzazione del lavoro è stata introdotta una sorta di decontribuzione pari a 20 punti percentuali sull'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro su una quota di erogazione di tali somme non superiore a 800 euro. Le modalità di coinvolgimento attivo e paritetico del personale dipendente sono ancora quelle specificate dall'art. 4 del Decreto ossia si possono realizzare *“attraverso un piano che stabilisca, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedano strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti”*. Per tale motivo, non costituiscono strumenti e modalità utili ai fini del coinvolgimento dei lavoratori i gruppi di lavoro e i comitati di semplice consultazione, addestramento o formazione, ma è necessario, in altre parole, se si vuole applicare la decontribuzione, di contrattare forme di partecipazione diretta alle scelte organizzative del datore di lavoro, determinando l'introduzione nella gestione aziendale di soluzioni operative condivise e quindi non modificabili unilateralmente dal datore di lavoro.

L'art. 2 del Decreto ha definito alcuni dei criteri di misurazione degli indici incrementali che possono essere previsti dalla contrattazione aziendale o territoriale, ai quali i premi di risultato devono essere commisurati.

Tra gli indicatori “quantitativi”, sui quali poggerà il giudizio in ordine al raggiungimento di risultati positivi in termini di produttività (o redditività, qualità, efficienza ed innovazione) si evidenziano:

- volume della produzione/n° dipendenti;
- fatturato di bilancio/ n° dipendenti;
- modifiche all'organizzazione del lavoro;

- lavoro agile (smart working);
- modifiche ai regimi di orario;
- riduzione assenteismo;
- riduzione numero infortuni;
- altro (indicare).

Pertanto ai fini dell'applicazione del beneficio fiscale è necessario, così come precisato dalla Circolare n. 28/E dell'Agenzia delle entrate del 15 giugno 2016, di commento all'art. 1, commi 182-190, Legge 208/2015, che, nell'arco di un periodo congruo definito nell'accordo, sia stato realizzato l'incremento di almeno uno degli obiettivi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione richiamati dalla norma e che tale incremento possa essere verificato attraverso gli indicatori di cui sopra. Una questione che era sorta riguardava l'esatta identificazione del congruo periodo di riferimento sul quale verificare l'effettivo concretizzarsi di un risultato incrementale. Un approccio prudenziale consiste nel suggerire che l'incrementalità degli indicatori, collegati agli obiettivi da raggiungere, debba realizzarsi anno su anno e che la durata del periodo congruo venga individuata in correlazione con il periodo di maturazione del premio (esempio premio pagato su base annuale e periodo di riferimento, a sua volta, annuale). Inoltre i valori sembrano detassabili anche se riferiti ad indicatori diversi da quelli che hanno consentito di realizzare il miglioramento al quale è correlato l'importo anche se è necessario prestare attenzione ai casi di palese distonia con le finalità della normativa, riscontrabile ad esempio in caso di unico valore incrementale riferito ad un indicatore al quale è legata una componente molto marginale del valore complessivo.

E' stato inoltre chiarito, dalla medesima Circolare AE che l'assoggettamento a contribuzione previdenziale dei premi di risultato non rileva per la verifica del rispetto del limite agevolato (3.000 euro), in quanto il premio è da considerare al lordo dell'imposta sostitutiva del 10% ma al netto dei contributi previdenziali, sia per la quota a carico del datore di lavoro che per la quota a carico del lavoratore, in quanto *“gli oneri contributivi sono esclusi dalla concorrenza al reddito di lavoro dipendente, considerata l'armonizzazione tra base retributiva imponibile ai fini fiscali e contributivi (art. 6, D. Lgs. 2 settembre 1997, 314; cfr. Circolare Inps n. 263 del 24 dicembre 1997).”*

Un'altra novità significativa apportata dalla Legge di stabilità 2016 è aver introdotto la possibilità di applicare la tassazione agevolata anche alle *“somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa”* intendendosi per tali somme gli utili distribuiti ai sensi dell'art. 2102 c.c. (art. 3 del Decreto) che rappresentano, ai sensi dell'art. 2099, comma 3 c.c., una modalità di erogazione della retribuzione del prestatore di lavoro. Da evidenziare che l'applicazione dell'imposta sostitutiva è ammessa a prescindere dagli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, che invece devono ricorrere in caso di corresponsione dei premi di risultato.

Il ruolo della contrattazione

Il comma 187 della Legge di stabilità 2016 ha previsto quale presupposto essenziale ai fini dell'applicazione dell'imposta sostitutiva sia sui premi di risultato sia agli utili da distribuire, che tali voci siano “*erogate in esecuzione dei contratti aziendali o territoriali di cui all'art. 51 del D. Lgs. 81/2015*”, depositati entro 30 giorni dalla sottoscrizione degli stessi, ai sensi dell'art. 14 D. Lgs. 151/2015, in modalità esclusivamente telematica, senza recarsi presso gli Uffici Territoriali del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali (oggi Ispettorati Territoriali del Lavoro - ITL). Tali accordi devono pertanto avere le seguenti caratteristiche:

- sottoscritti da associazioni comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o dalle loro rappresentanze sindacali aziendali (RSA) ovvero dalle loro rappresentanze sindacali unitarie (RSU);
- sottoscritti a livello aziendale o territoriale, escludendo dall'agevolazione gli elementi retributivi premiali erogati in attuazione di accordi o contratti collettivi nazionali di lavoro o di accordi individuali tra datore di lavoro e lavoratore;
- depositati presso l'Ispettorato Territoriale del Lavoro, in modalità esclusivamente telematica, entro 30 giorni dalla sottoscrizione degli stessi (termine da considerarsi prudenzialmente perentorio nonostante non sia stato qualificato espressamente come tale né dalla Legge di stabilità 2016 né dal successivo Decreto), unitamente alla dichiarazione di conformità di cui all'art. 5 del Decreto.

Beni e servizi (benefit) non soggetti a tassazione

Le Leggi di stabilità 2016 e 2017 sono intervenute, inoltre, su quelle erogazioni in natura (c.d. benefit) assistite da specifiche agevolazioni contributive e fiscali, imputabili all'ampia nozione di “welfare aziendale”.

Nello specifico l'intervento legislativo ha riguardato due aspetti rilevanti. Il primo ha segnato un ampliamento di campo di applicazione della disciplina dell'art. 51, comma 2, del TUIR, relativamente agli aspetti di welfare che non concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente, in tutto o in parte.

In particolare:

- ❖ Art. 51, comma 2, lettera f) TUIR

*Versione previgente
fino al 31 dicembre 2015*

*Versione Legge di Stabilità 2016
dal 1° gennaio 2016*

“Utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell’art. 100 da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell’art. 12”

*“Utilizzazione delle **opere** e dei **servizi** riconosciuti dal datore di lavoro **volontariamente** o in conformità a disposizioni di **contratto** o di **accordo** o di **regolamento aziendale**, offerti alla **generalità** dei dipendenti o a **categorie** di dipendenti e ai familiari indicati nell’art. 12 per le finalità di cui al comma 1 dell’art. 100”*

ONERI DI UTILITA' SOCIALE

Art. 100, comma 1 TUIR

*“Le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti **volontariamente** sostenute per specifiche **finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto**, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell’ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi.”*

La modifica consente di superare la precedente disciplina che vincolava la non imponibilità delle predette opere e servizi in capo al dipendente alla condizione che la spesa fosse sostenuta volontariamente dal datore di lavoro e non in adempimento di un vincolo contrattuale. Infatti la modifica innova rispetto alla precedente formulazione in quanto esclude dal reddito di lavoro dipendente le opere e i servizi di cui al comma 1 articolo 100, anche nelle ipotesi in cui siano riconosciuti sulla base di contratti, accordi o regolamenti aziendali da interpretarsi, secondo le ulteriori modifiche apportate dall’art. 1, comma 162, Legge di stabilità 2017, *“nel senso che le stesse si applicano anche alle opere e servizi riconosciuti dal datore di lavoro in conformità a disposizioni di contratto collettivo nazionale di lavoro, di accordo interconfederale o di contratto collettivo territoriale”*. Di questa possibilità, in vigore dal 1° gennaio 2017, se ne sono avvalse le parti sociali sottoscrittrici dell’ultimo accordo per il rinnovo del CCNL per l’industria metalmeccanica del 26 novembre 2016. Il testo contrattuale sul welfare, definito il 27 febbraio 2017, all’art. 17, sezione quarta, titolo IV, dispone che le aziende, a decorrere dal 1° giugno 2017, dovranno mettere a disposizione dei lavoratori un’offerta di beni e servizi di welfare del valore di 100 euro, elevato a 150 e 200 euro, rispettivamente a decorrere dal 1° giugno 2018 e 1° giugno 2019, da utilizzare entro il 31 maggio dell’anno successivo. Il testo contrattuale, oltre ad aver definito l’ambito soggettivo di tale offerta, ha chiarito anche i criteri di maturazione del diritto alla stessa. La nota esplicativa di Federmeccanica ha chiarito che i suddetti valori devono essere comprensivi degli eventuali costi fiscali o contributivi a carico azienda, ma, al contrario, non possono essere scomputati eventuali costi, commerciali o amministrativi, derivanti dall’attivazione o gestione dei servizi di welfare.

Schematicamente, prendendo un valore $x = 200$ euro:

Modalità di erogazione: documento di legittimazione nominativo (cd. voucher), pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio, strutture di proprietà dell’azienda o di fornitori terzi convenzionati

HR Strategies - 2017

Impresa e lavoro in provincia di Bergamo – managerialità e risorse umane

73

(no rimborso monetario)			
	Welfare volontario	Welfare regolamentato/ contrattato	Welfare di produttività
netto	200,00	200,00	200,00
lordo	200,00	200,00	200,00
costo	200,00	200,00	200,00
limiti	nessun limite	nessun limite	3.000 €



LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio	LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio	LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio
---	---	---

Accanto alla precedente versione della *lettera f)* che prevedeva quale modalità unica di applicazione della suddetta agevolazione il ricorso alla scelta individuale e unilaterale del datore di lavoro, oggi l'applicazione della medesima agevolazione, oltre a poter essere riconosciuta anche tramite la formalizzazione di accordi o vincoli di tipo contrattuale, può ulteriormente essere riconosciuta in sostituzione dei premi di risultato con la previsione che il premio in natura non sconti alcuna tassazione, nei limiti previsti per ogni singola fattispecie, così come descritto nel proseguito della trattazione.

L'erogazione di tali benefit, frutto di accordi o vincoli di tipo contrattuale, determina la deducibilità integrale dei relativi costi da parte del datore di lavoro e non solo nel limite del 5% che continua invece ad operare per il modello di welfare aziendale volontario cosiddetto "liberale", quale frutto dell'esclusiva scelta - "liberalità" - del datore di lavoro.

Le opere e i servizi contemplati dalla norma possono essere messi a disposizione direttamente dal datore di lavoro o da parte di strutture esterne all'azienda, ma a condizione che il dipendente resti estraneo al rapporto che intercorre tra datore ed effettivo prestatore del servizio.

La disposizione si differenzia dalle successive lettere f-bis) ed f-ter) in quanto non comprende le somme di denaro erogate ai dipendenti a titolo di rimborso spese.

Esempi:

- iscrizione a circoli privati o club;
- abbonamenti a riviste non legati all'attività lavorativa;
- corsi di formazione (lingua, informatica, musica, teatro e danza) non legati all'attività lavorativa;
- viaggi non connessi all'attività lavorativa (es. viaggi premio);

HR Strategies - 2017

Impresa e lavoro in provincia di Bergamo – managerialità e risorse umane

74

- impianti sportivi nei locali aziendali o strutture sportive esterne con cui l'azienda stipula convenzione (es. iscrizione a palestra, affitto campi da tennis);
- check-up medico presso strutture mediche con cui l'azienda stipula apposita convenzione.

❖ Art. 51, comma 2, lettera f-bis) TUIR

<i>Versione previgente fino al 31 dicembre 2015</i>	<i>Versione Legge di Stabilità 2016 dal 1° gennaio 2016</i>
<p><i>“le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti per la frequenza degli asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell’art. 12, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari”</i></p>	<p><i>“le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell’art. 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari”</i></p>

Le modifiche apportate sono principalmente volte ad ampliare a meglio definire i servizi di educazione ed istruzione. Il nuovo testo reca ora un generico riferimento ai *servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare* tra i 3 e i 6 anni, in luogo degli asili nido, e in tal modo viene esteso il trattamento di non imponibilità anche alle scuole materne (oggi denominate scuole d'infanzia); viene inoltre sostituito anche il riferimento alle colonie climatiche, locuzione oramai obsoleta, con il rinvio ai servizi di frequenza di ludoteche e di centri estivi ed invernali. Schematicamente, prendendo un valore $x = 200$ euro:

Modalità di erogazione: documento di legittimazione nominativo (cd. voucher), pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio, strutture di proprietà dell'azienda o di fornitori terzi convenzionati, ammesso il rimborso monetario da parte del datore di lavoro delle spese sostenute dal lavoratore, previa presentazione di idonea documentazione				
		Welfare volontario	Welfare regolamentato/ contrattato	Welfare di produttività
netto		200,00	200,00	200,00
lordo		200,00	200,00	200,00
costo		200,00	200,00	200,00
limiti		nessun limite	nessun limite	3.000 €
		↑	↑	↑
		LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio	LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio	LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio

Viene confermata la possibilità che il datore di lavoro eroghi i servizi di educazione ed istruzione direttamente o tramite terzi, nonché attraverso la corresponsione ai dipendenti di somme di denaro da destinare alle finalità indicate, anche a titolo di rimborso spese già sostenute, a condizione che acquisisca e conservi la documentazione comprovante l'utilizzo delle somme da parte del dipendente coerentemente con le finalità per le quali sono state corrisposte.

Sono ricompresi:

- assegni, premi di merito e sussidi per fini di studio;
- rette scolastiche, tasse universitarie;
- acquisto di libri di testo scolastici;
- incentivi economici agli studenti che conseguono livelli di eccellenza nell'ambito scolastico;
- servizio di trasporto scolastico;
- rimborso di somme destinate alle gite didattiche, alle visite d'istruzione;
- altre iniziative incluse nei piani di offerta formativa scolastica;
- offerta, anche sotto forma di rimborso spese, di servizi di baby-sitting.

❖ Art. 51, comma 2, lettera f-ter) TUIR

<i>Versione previgente fino al 31 dicembre 2015</i>	<i>Versione Legge di Stabilità 2016 dal 1° gennaio 2016</i>
Non era prevista alcuna disciplina specifica. Non imponibili solo se riconducibili alle opere e servizi di utilità sociale di cui alla f), se erogate volontariamente dal datore di lavoro.	<i>“le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12”</i>

La lettera f-ter è una assoluta novità e ha la finalità di conciliare le esigenze della vita familiare del dipendente con quelle lavorative consentendo di escludere dalla imponibilità fiscale e previdenziale le prestazioni di assistenza per i familiari anziani o non autosufficienti erogate anche sotto forma di somme a titolo di rimborso spese.

Come precisato dalla Circolare n. 28/E dell'Agenzia delle entrate del 15 giugno 2016 per soggetti non autosufficienti si intendono coloro che non sono in grado compiere gli atti della vita quotidiana quali, ad esempio, assumere alimenti, espletare le funzioni fisiologiche e provvedere all'igiene personale, deambulare, indossare gli indumenti, che necessita di sorveglianza continuativa. Lo stato di non autosufficienza può essere indotto dalla ricorrenza anche di una sola delle condizioni esemplificativamente richiamate e deve risultare da certificazione medica. L'esenzione dal reddito pertanto non compete per la fruizione dei servizi di assistenza a beneficio di soggetti come i bambini, salvo i casi in cui la non

HR Strategies - 2017

Impresa e lavoro in provincia di Bergamo – managerialità e risorse umane

76

autosufficienza si ricollegli all'esistenza di patologie. Per individuare i soggetti anziani, in assenza di richiami normativi si può ritenere, in via generale, di fare riferimento ai soggetti che abbiano compiuto i 75 anni, limite di età considerato ai fini del riconoscimento di una maggiore detrazione d'imposta. Schematicamente, prendendo un valore $x = 200$ euro:

Modalità di erogazione: documento di legittimazione nominativo (cd. voucher), pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio, strutture di proprietà dell'azienda o di fornitori terzi convenzionati, ammesso il rimborso monetario da parte del datore di lavoro delle spese sostenute dal lavoratore, previa presentazione di idonea documentazione				
	Welfare volontario	Welfare regolamentato/ contrattato	Welfare di produttività	
netto	200,00	200,00	200,00	200,00
lordo	200,00	200,00	200,00	200,00
costo	200,00	200,00	200,00	200,00
limiti	nessun limite	nessun limite	3.000 €	

↕
↕
↕

LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio	LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio	LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio
---	---	---

Come si può notare la dizione non fa riferimento ai servizi, ma ciò non appare significativo in quanto tali prestazioni potevano già beneficiare della non imponibilità in capo al dipendente, riconducendole in via interpretativa alle opere e servizi rese dal datore di lavoro per finalità di assistenza sociale, di cui all'art. 51, comma 2, lett. f) TUIR. Se volessimo fare un confronto di convenienza tra le tre classiche tipologie di erogazione di somme premianti si ha il seguente risultato:

		Tipologia di erogazione		
		Superminimo individuale	Welfare regolamentato/ contrattato	PDR
AZIENDA	Importo previsto		200,00	200,00
	Contributi INPS*	31,58%	63,16	-
	Contributi INAIL**	4%	8,00	-
	Addizionale 1% INAIL	1% di 4%	0,08	-
	TFR***	6,90%	13,80	-
	Costo azienda		285,04	271,24

HR Strategies - 2017

Impresa e lavoro in provincia di Bergamo – managerialità e risorse umane

77

	Importo previsto		200,00	200,00	200,00
LAVORAT.	Contributo INPS	9,49%	18,98	-	18,98
	IRPEF/Addizionali regionali e comunali ***	27,57%	49,91	-	-
	Imposta sostitutiva	10%	-	-	18,10
	Netto lavoratore		131,11	200,00	162,92

NOTE

* aliquota contributiva carico azienda per operaio dipendente di impresa industriale con più di 50 dipendenti

** voce di tariffa gestione industria 6321 tabella metallurgia con tasso nazionale del 40%

*** coefficiente TFR detratto lo 0,50% di cui all'art. 3 comma 15 L. 297/1982

**** aliquota media irpef (comprensiva delle addizionali regionali e comunali) e detrazioni da lavoro dipendente su un imponibile fiscale pari a € 35.000,00; irpef netta 8895,60, addizionale regionale 510,30, addizionale comunale 245 = totale imposta 9650,90; aliquota media 9650,90/35000=0,2757

La scelta del datore di lavoro di erogare un premio individuale in servizi di welfare anziché in forma monetaria, può consentire (non solo al lavoratore ma anche) all'azienda di ottenere un risparmio, sia per quanto attiene l'obbligo contributivo sia in termini di omessa incidenza, indiretta e differita, sugli altri istituti retributivi legali e contrattuali. Il medesimo risultato si potrebbe avere nel caso in cui sia prevista la possibilità da parte del lavoratore di convertire, in tutto o in parte, le somme di cui al comma 182 della Legge di stabilità 2016, ossia i premi di risultato in welfare aziendale.

❖ Art. 51, comma 2, lettera f-quater) TUIR

<i>Versione previgente fino al 31 dicembre 2016</i>	<i>Versione Legge di Stabilità 2017 dal 1° gennaio 2017</i>
Non era prevista alcuna disciplina specifica.	<i>“i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, le cui caratteristiche sono definite dall'art. 2, comma 2, lett. d), numeri 1) e 2) del decreto del Ministro del lavoro, della salute e delle politiche sociali 27 ottobre 2009, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 12 del 16 gennaio 2010, o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie”</i>

La Legge di stabilità 2017 ha inserito la nuova lettera f-quater nell'art. 51 TUIR con la quale è stato esteso ulteriormente il campo dei flexible benefit.

Ai sensi del richiamato art. 2, comma 2, lett. d), n. 1 e 2 del decreto del Ministro del lavoro, della salute e delle politiche sociali 27 ottobre 2009, le prestazioni sono da intendersi:

- 1) *“prestazioni sociali a rilevanza sanitaria da garantire alle persone non autosufficienti al fine di favorire l'autonomia e la permanenza a domicilio, con particolare riguardo all'assistenza tutelare, all'aiuto personale nello svolgimento delle attività quotidiane, all'aiuto domestico familiare, alla promozione di attività di socializzazione volta a favorire stili di vita attivi, nonché le prestazioni della medesima natura da garantire presso le strutture residenziali e semi-residenziali per le persone non autosufficienti non assistibili a domicilio, incluse quelle di ospitalità alberghiera;*
- 2) *prestazioni sanitarie a rilevanza sociale, correlate alla natura del bisogno, da garantire alle persone non autosufficienti in ambito domiciliare, semi-residenziale e residenziale, articolate in base alla intensità, complessità e durata dell'assistenza.”*

Caratteristica essenziale, rimasta inalterata, che accomuna le citate lettere f), f-bis), f-ter) e la nuova lettera f-quater) dell'art. 51 del TUIR, è data dal fatto che la non concorrenza al reddito di lavoro dipendente è subordinata alla condizione che i benefit siano offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti. La precedente prassi aveva chiarito che l'espressione era riferita non solo alle categorie previste dall'art. 2095 c.c. (dirigenti, quadri, impiegati, operai) o alle qualifiche previste dai contratti collettivi ma anche a tutti i dipendenti appartenenti ad un certo gruppo omogeneo (ad esempio tutti i lavoratori con una certa anzianità di servizio, o tutti i lavoratori di un determinato reparto), a prescindere dalla circostanza che in concreto soltanto alcuni di essi ne usufruiscano.

Come affermato dalla precedente prassi (Circ. n. 326/1997 e Circ. 238/2000) i familiari indicati nell'art. 12 del TUIR possono anche essere non fiscalmente a carico del lavoratore.

Tra i familiari sono ricompresi:

- coniuge non legalmente ed effettivamente separato;
- i figli compresi quelli naturali riconosciuti, adottivi, affidati e affiliati e, in loro mancanza, i discendenti prossimi anche naturali);
- ogni altra persona indicata nell'art. 433 c.c. (i genitori e, in loro mancanza, gli ascendenti prossimi, anche naturali, i generi e le nuore, il suocero e la suocera, i fratelli e le sorelle germani o unilaterali, con precedenza dei germani sugli unilaterali).

Il secondo aspetto riguarda la possibilità di usufruire delle prestazioni di welfare aziendale attraverso il cosiddetto “voucher” previsto dal nuovo comma 3-bis dell'art.

51 TUIR, introdotto dalla Legge di stabilità 2016 secondo cui “*Ai fini dell’applicazione dei commi 2 e 3, l’erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante **documenti di legittimazione**, in formato **cartaceo** o **elettronico**, riportanti un valore nominale.*”, sancendo che i titoli che li rappresentano, anche se connotati da un valore nominale, non configurano denaro.

L’art. 6 del Decreto del 25 marzo 2016 ha specificato ulteriormente e in modo più puntuale i criteri di applicazione del voucher al comma 1, ma prevedendo poi ai successivi commi 2 e 3 alcune deroghe alle regole generali.

Secondo quanto prescrive il comma 1 dell’art. 6 del Decreto, tali documenti devono avere le seguenti caratteristiche:

- ✓ essere nominativi;
- ✓ non essere utilizzabili da persone diverse dal titolare;
- ✓ non essere monetizzabili o cedibili a terzi;
- ✓ dare diritto a ricevere un solo bene, prestazione, opera o servizio predeterminato *ab origine* per l’intero valore nominale;
- ✓ non possono essere emessi a parziale copertura del costo della prestazione, opera o servizio e quindi non sono integrabili;
- ✓ non possono rappresentare più prestazioni, opere o servizi di cui all’art. 51, comma 2 TUIR;
- ✓ non essere rappresentativo di somme di denaro.

La Circolare n. 28/E dell’Agenzia delle entrate del 15 giugno 2016 ha affermato che ci deve essere una esatta corrispondenza tra il valore indicato nel documento di legittimazione ed il valore della prestazione offerta che, ai sensi della prima parte del comma 3, art. 51 del TUIR, deve essere determinato in base al valore normale, come definito dall’art. 9 del TUIR, che può essere costituito anche dal prezzo scontato, praticato dal fornitore sulla base di apposite convenzioni stipulate dal datore.

Come previsto dai successivi commi 2 e 3 dell’art. 6, tali regole incontrano specifiche deroghe con riferimento a:

- ❑ i voucher relativi a beni e servizi di valore complessivo non superiore a 258,23 euro annui, ex art. 51, comma 3 TUIR.
Viene ammessa la possibilità di emettere documenti di legittimazione riferiti ad una pluralità di beni e servizi, di importo complessivo non superiore a 258,23 euro, determinabili anche attraverso il rinvio - ad esempio - ad una elencazione contenuta su una piattaforma elettronica che il dipendente può combinare a sua scelta nel “carrello della spesa”, per un valore non eccedente 258,23 euro; diversamente l’intero importo concorre alla determinazione del reddito di lavoro dipendente.
- ❑ i servizi sostitutivi di mensa (c.d. buoni pasto o ticket), art. 51, comma 2, lett. c) TUIR.

In merito ai servizi sostitutivi di mensa, invece, si conferma la validità della disciplina dettata dal DPR 5 ottobre 2010 n. 207, art. 285 che attribuisce al possessore del buono il diritto di ottenere la somministrazione di alimenti e

bevande e la cessione di prodotti di gastronomia pronti per il consumo, presso gli esercizi convenzionati.

Tra le prestazioni e i servizi in natura erogati dal datore di lavoro ai dipendenti, non modificati dalle Leggi di stabilità 2016 e 2017, che sono esclusi dalla retribuzione imponibile, sia a fini contributivi sia fiscali, e che possono essere oggetto dei c.d. piani di welfare aziendale, nonché, oggetto di conversione del premio di risultato in welfare aziendale, si elencano i più significativi:

❖ Art. 51, comma 2, lettera a) TUIR

Si tratta dei contributi di assistenza sanitaria versati, in conformità a disposizioni contrattuali, dal datore di lavoro o dal lavoratore a enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale. Tali somme non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente fino ad un importo massimo di 3.615,20 euro. La Legge di stabilità 2017 ha, inoltre, previsto che nel caso in cui tali somme siano fruite, per scelta del lavoratore, in sostituzione di somme soggette ad imposta sostitutiva del 10%, alle stesse non sarà applicato il limite di esenzione sopra esposto e pertanto non concorreranno a formare il reddito di lavoro dipendente, anche se eccedenti il limite di 3.615,20.

Ad esempio, il lavoratore può chiedere al proprio datore di lavoro di versare il premio di risultato o gli utili assoggettabili ad imposta sostitutiva, ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale ai sensi della lettera a) dell'articolo 51 TUIR, eventualmente in aggiunta ai contributi già versati dal datore di lavoro o dallo stesso dipendente. Tale versamento aggiuntivo potrà avvenire in esenzione di imposta entro un importo massimo lordo di euro 3.000. Conseguentemente, la parte di premio destinata alla medesima finalità eccedente tale importo concorrerà alla determinazione del reddito di lavoro dipendente. L'esenzione dei contributi opererà, inoltre, anche se il versamento aggiuntivo sarà eccedente il limite di euro 3.615,20 previsto dalla richiamata lettera a). Schematicamente, prendendo un valore $x = 200$ euro:

	Welfare volontario	Welfare regolamentato/ contrattato	Welfare di produttività
netto	200,00	200,00	200,00
lordo	200,00	200,00	200,00
costo	contributi inps (10,00%)	contributi inps (10,00%)	contributi inps (10,00%)
Limiti	3.615,20 €	3.615,20 €	3.000€



LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio	LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio	LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio
---	---	---

❖ Art. 51, comma 2, lettera c) TUIR

Si tratta delle somministrazioni di vitto, mense, prestazioni e indennità sostitutive, rese alla generalità o a categorie di dipendenti. Non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente:

- somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro e somministrazioni in mense organizzate dal datore di lavoro o gestite da terzi: sono da ritenersi ricomprese le convenzioni con i ristoranti e la fornitura di cestini confezionati contenenti il pasto dei dipendenti;
- i buoni pasto, fino all'importo giornaliero di 5,29 euro (7 euro per quelli in formato elettronico);
- le indennità sostitutive di mensa fino a 5,29 euro giornalieri se corrisposte agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o a unità produttive ubicate in zone dove manchino strutture o servizi di ristorazione.

❖ Art. 51, comma 2, lettera d) TUIR

Non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente le prestazioni di servizi di trasporto collettivo resi alla generalità o a categorie di dipendenti; anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici, nei giorni lavorativi e unicamente per il tragitto casa-lavoro.

❖ Art. 51, comma 2, lettera g) TUIR

Non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente il valore delle azioni offerte alla generalità dei dipendenti per un importo non superiore complessivamente nel periodo d'imposta a 2.065,83 euro a determinate condizioni. La Legge di stabilità 2017 ha, inoltre, previsto che nel caso in cui tali somme siano fruite, per scelta del lavoratore, in sostituzione di somme soggette ad imposta sostitutiva del 10%, alle stesse non sarà applicato il limite di esenzione sopra esposto, anche se eccedenti, né le condizioni stabilite da tale articolo.

❖ Art. 51, comma 2, lettera h) e art. 10 TUIR

Si tratta dei contributi versati dal datore di lavoro e dal lavoratore su base individuale o in base ad obblighi contrattuali alle forme di previdenza complementare. Tali somme non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente fino ad un importo massimo di 5.164,00 euro. La Legge di stabilità 2017 ha, inoltre, previsto che nel caso in cui tali somme siano fruite, per scelta del lavoratore, in sostituzione di somme soggette ad imposta sostitutiva del 10%, alle stesse non sarà applicato il limite di esenzione sopra esposto e pertanto non concorreranno a formare il reddito di lavoro dipendente, anche se eccedenti il limite di 5.164,00 euro. La contribuzione detassata non sarà assoggettata a tassazione neanche nella successiva fase di

erogazione della prestazione di previdenza complementare, ai sensi dell'art. 11, comma 6 del D. Lgs. 252/2005.

❖ Art. 51, comma 3, ultimo periodo TUIR

Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a euro 258,23. Se il valore dei beni e servizi supera tale limite, esso concorre interamente a formare il reddito nel periodo di paga in cui risulta il superamento o fin dal primo periodo di paga se è già noto che la soglia verrà superata. La verifica dell'eventuale superamento va effettuata con riferimento a tutti i beni e servizi di cui il dipendente ha beneficiato nel periodo d'imposta (es. : "carrello della spesa", cesto natalizio, polizze assicurative).

Il valore del compenso in natura erogato al dipendente deve essere calcolato al netto di quanto da egli eventualmente corrisposto.

Schematicamente, prendendo un valore $x = 200$ euro:

Modalità di erogazione: beni e servizi anche tramite buoni rappresentativi degli stessi (Circ. Ag. Entrate 59/2008)				
	Welfare volontario	Welfare regolamentato/ contrattato	Welfare di produttività	
netto	200,00	200,00	200,00	200,00
lordo	200,00	200,00	200,00	200,00
costo	200,00	200,00	200,00	200,00
Limite	258,23	258,23	258,23	258,23

↕	↕	↕
LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio	LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio	LAV.RE - vantaggio AZIENDA - vantaggio

Beni e servizi (benefit) erogati in sostituzione di premi

Con le modalità sopra richiamate (tra cui si ricorda il miglioramento degli indicatori prescelti per il premio di risultato), un ulteriore ambito oggettivo di applicazione di una tassazione agevolata, oltre a quella prevista sui premi di risultato e sulle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili, è rappresentata (vera novità della Legge di stabilità 2016 e non prevista in passato), dalla possibilità, prevista dal comma 184, che i premi di risultato non siano soggetti ad imposizione né ordinaria, né sostitutiva, nei casi in cui siano convertiti, su scelta del lavoratore, nella fruizione di somme, beni e servizi di cui all'art. 51, commi 2 e 3, ultimo periodo, del TUIR, nei limiti previsti per ogni singola fattispecie. Accanto ai commi 2 e 3, la Legge di stabilità 2017 ha dato la possibilità al dipendente di convertire le somme di cui sopra anche

nei specifici “fringe benefit” di cui al comma 4 del medesimo articolo (es. prestiti agevolati, veicoli concessi ad uso promiscuo, fabbricati concessi in uso). In tal caso, restano comunque fermi, per espressa previsione normativa, i criteri di determinazione forfetaria dei valori da assoggettare a tassazione ordinaria ai fini irpef.

Requisito fondamentale affinché si possa realizzare la fungibilità tra premio/utile agevolato e i benefit di cui ai commi 2, 3 e 4 dell’art. 51 del TUIR è che tale possibilità sia contemplata dai contratti aziendali o territoriali di cui all’art. 51 del D. Lgs. 81/2015.

Pertanto la disposizione resta limitata all’ipotesi in cui ricorrano congiuntamente le seguenti condizioni:

- le somme costituiscano premi o utili riconducibili al regime agevolato di tassazione;
- la contrattazione di cui all’art. 51 D. Lgs. 81/2015 attribuisca al dipendente la facoltà di convertire i premi in denaro o gli utili in benefit.

La parte di premio/utile non sostituita dal benefit sarà assoggettata all’imposta sostitutiva o alla tassazione ordinaria, a scelta del dipendente.

La Circolare n. 28/E dell’Agenzia delle entrate del 15 giugno 2016 ha confermato il superamento di alcune pregresse interpretazioni fornite dalla stessa con le quali era stata negata la non imponibilità in capo ai dipendenti dei benefit in sostituzione di specifici emolumenti anche variabili. La Circolare ha precisato inoltre che *“l’eventuale disciplina di dettaglio, riguardante ad esempio le modalità di esercizio di tale scelta o la possibilità di revoca, resta demandata alla autonomia delle parti del contratto stesso”*. Tale indicazione sembra far intendere che l’esercizio della conversione possa essere chiesto dal lavoratore, prima dell’erogazione del premio e quindi anche dopo la maturazione del premio convertito, ma dal punto di vista previdenziale, in assenza di pronunciamenti, è probabilmente consigliabile, in un’ottica prudenziale, che le imprese procedano all’accordo e alla raccolta delle opzioni prima dell’inizio della maturazione del premio di risultato.

In merito agli effetti del mancato riscontro, al termine dell’anno di maturazione del premio di risultato, di un miglioramento degli indicatori prescelti e qualora sia stata concordata la conversione in *welfare*, comporta, in via generale, che i valori convertiti siano soggetti a contribuzione e tassazione ordinaria. Ne consegue anche che, in occasione della definizione delle clausole di storno, converrebbe precisare che alle quote stornate troverà applicazione il regime fiscale e contributivo agevolato “secondo le previsioni di legge”, senza affidamenti formali in merito a tale spettanza al fine di evitare aspettative ingiustificate nei lavoratori. E’ inoltre preferibile optare per lo storno di un valore assoluto definito in termini lordi, e non per lo storno di un valore percentuale del premio, onde evitare l’insorgenza di differenze all’interno della stessa “categoria” che potrebbero far decadere i benefici contributivi e fiscali previsti.

Considerazioni conclusive

Nonostante la nuova normativa renda più appetibile sia la detassazione sia l'adozione di trattamenti di welfare nell'ottica di una reciproca convenienza per aziende e dipendenti, è opportuna una particolare prudenza, in attesa di nuovi chiarimenti che potranno pervenire da parte dell'Amministrazione finanziaria, Ministero del lavoro e giurisprudenza, in merito alla spettanza del regime contributivo e fiscale agevolato.

La scelta imprenditoriale di ricorrere al welfare aziendale non deve essere basata unicamente sul risparmio del costo del lavoro, ma è opportuno che sia collegata, ad esempio, all'esigenza da parte dell'imprenditore di un continuo miglioramento della produttività, dove il fattore/operato umano rappresenta una componente molto importante, che se incentivato, può talvolta favorire l'azienda in tal senso.