

Fondamentali lo sviluppo del capitale umano e del welfare

Motivare i dipendenti chiave del successo aziendale

di Federico Venturi

La motivazione del personale dipendente è una delle leve più importanti che un'azienda ha per incrementare e migliorare la propria produttività. Contano il senso di appartenenza ad un'azienda, la consapevolezza che questa azienda sia "leader" di mercato o comunque "eccellente", la modalità con cui questa azienda motiva e tratta i suoi dipendenti, persone, per creare condizioni che riducano le inefficienze legate a elevati turnover e a rendere più produttiva l'attività dei dipendenti a diversi livelli. In particolare con effetti "benefici e virtuosi" sia a livello dirigenziale e degli impiegati direttivi e di concetto, sia a livello degli operai diretti, in un mondo che vede anche la manodopera indu-



Federico Venturi

striale diretta evolversi e formarsi in una logica 4.0.

In altre parole, "trattenere" in azienda anche operai e tecnici qualificati e specializzati, oltre che motivarli per incrementare la produttività è

una chiave di successo sempre più rilevante.

Il "welfare aziendale" inteso come quelle misure volte a erogare benefit in natura ai dipendenti, può, insieme ad una adeguata politica di gestione del personale, aiutare a questo scopo. Infatti, con l'espressione "welfare aziendale" viene inteso comunemente l'insieme di iniziative che le società pongono in essere per soddisfare i bisogni dei propri dipendenti e dei loro familiari, concedendo benefit e agevolazioni sotto forma di beni e servizi. Ciò che spinge le aziende ad implementare iniziative di welfare è la possibilità di attrarre e trattenere i lavoratori migliori, motivarli, soddisfare il loro bisogno favorendone il benessere, aumentandone la produttività e l'efficienza, oltre a migliorare l'immagine aziendale.

Un piano di welfare aziendale può prevedere l'erogazione dei benefit collegata al raggiungimento di obiettivi, aziendali e individuali. Ciò è possibile a condizione che il budget di spesa figurativo assegnato, in caso di non utilizzo, non venga convertito in denaro e non venga rimborsato al lavoratore. Anche questo aspetto è importante: poter erogare dei benefit in relazione alla meritocrazia e "non a pioggia" è, ovviamente, uno strumento per perseguire un altro elemento primario per il successo aziendale (la meritocrazia).

Non costituisce, quindi, un problema il fatto che il piano preveda situazioni di disparità tra dipendenti nell'accesso ai servizi offerti, per effetto del diverso grado di raggiungimento degli obiettivi (individuali e aziendali) prefissati. Questo è molto importante sia da un punto di vista "giuslavoristico" (poter calibrare un beneficio su un risultato "ad personam"), sia tributario/contributivo, dato che questi piani hanno la possibilità di essere detassati in capo al dipendente e non soggetti a contribuzione, amplificando notevolmente il valore del benefit (che ha valenza, a differenza dei premi in denaro, al lordo e non al netto). L'accesso ai benefit condizionato al grado di raggiungimento degli obiettivi prefissati, avalla la previsione del piano che definisce i target non solo a livello aziendale, ma anche individuale (e quindi tarati su ciascun dipendente). Tale aspetto si presenta particolarmente interessante dato che alcune perplessità di natura tributaria venivano sollevate in relazione all'ipotesi che un piano di welfare premiale offerto a tutti i dipendenti potesse contemplare obiettivi declinati a livello di singolo lavoratore. Dubbi collegati al fatto che la diversificazione nell'attribuzione dei benefit su base premiale - e individuale - potesse sconfinare in

un'erogazione ad personam, in contrasto con il requisito dell'offerta alla pluralità (generalità o categorie) dei lavoratori (requisito necessario alla non tassabilità in capo al dipendente). Tuttavia, una recente risposta ad un interpellato fornita dalla Direzione regionale della Lombardia dell'Agenzia delle Entrate si è orientata proprio in questa direzione (Interpello 904-791/2017).

Il piano di welfare aziendale è uno strumento sempre più utilizzato dalle aziende del nostro Paese, sia che si prendano in considerazione le grandi imprese che le PMI.

Nelle grandi aziende italiane vengono utilizzati numerosi strumenti di welfare, che coniugano: vita-lavoro, sanità ed assistenza, educazione e ricreazione. Questi si concretizzano in numerose e differenti modalità, come da esempio:

- FCA ha un vero e proprio conto welfare, disponibile per i dipendenti che, consultando un'apposita piattaforma web, possono scegliere il servizio desiderato (assistenza sanitaria, previdenza complementare, acquisto beni e servizi, ecc.);
- Generali ha istituito 12 aree welfare, che vanno dalla previdenza complementare fino ad iniziative di welfare che coinvolgono la comunità ed il territorio di riferimento.

Come affermato, non si tratta di un fenomeno che coinvolge solamente le grandi realtà aziendali, ma, naturalmente in proporzioni minori riguarda anche le piccole e medie imprese. Questo è confermato da un interessante studio realizzato dalla compagnia assicurativa di Trieste che nella sua annuale analisi del welfare nelle PMI ha osservato che, nel 2017, almeno il 40% delle aziende analizzate (appartenenti al campione rappresentativo analizzato composto da 3.422 società), hanno attivato almeno 4 aree di

welfare, il 58% ha istituito 3 aree, mentre nel 18,3% dei casi sono state attivate almeno 6 aree di welfare, dato raddoppiato rispetto all'anno precedente.

Naturalmente si tratta ancora di numeri complessivamente considerabili di nicchia, tuttavia è riscontrabile ed inconfutabile che si è di fronte ad un trend in significativo aumento.

Lo stesso legislatore, con la legge di stabilità 2016 ha modificato la disciplina della determinazione e della tassazione del reddito di lavoro dipendente al fine di promuovere lo sviluppo del welfare aziendale, rendendo non imponibile l'utilizzazione di opere e servizi offerti dal datore di lavoro per finalità di educazione, istruzione ed assistenza sanitaria. Inoltre, con la legge di stabilità 2017 è stato previsto che anche i premi erogati in ragione al raggiungimento di determinati obiettivi aziendali possano essere convertiti in beni e servizi, fino ad un importo massimo per lavoratore di 3.000,00 € (non imponibili), per dipendenti aventi redditi di riferimento di, al massimo, € 80.000,00. Anche il Jobs Act si è preoccupato di introdurre disposizioni in materia di welfare aziendale, in particolare legandone l'utilizzo al riconoscimento di benefici contributivi. È stato firmato e pubblicato sul sito del ministero del Lavoro il decreto Lavoro-Finanze che dà attuazione all'articolo 25 del D.Lgs. 80/2015, con cui è stato previsto un apposito stanziamento per favorire la stipula di contratti con cui introdurre o migliorare la conciliazione tra vita professionale e privata. Il decreto determina l'ammontare delle risorse stanziate fissandolo in 55,2 milioni di euro per il 2017 e in 54,6 milioni per il 2018. Lo strumento con cui accedere a questi fondi è il contratto collettivo aziendale, da sottoscrivere entro il 31 agosto 2018, e che deve risultare applicabile a un numero di

lavoratori non inferiore al 70% degli occupati nell'anno precedente la presentazione della domanda. Il contratto deve prevedere l'introduzione (o il miglioramento/estensione rispetto a quelle già esistenti) di almeno due tra le misure di conciliazione elencate nel decreto e distinte in tre categorie: genitorialità, flessibilità organizzativa e welfare aziendale. Uno dei due interventi previsti dal contratto deve rientrare nella prima o nella seconda categoria. Nell'area della genitorialità sono ricompresi, oltre agli asili d'infanzia/spazi ludico-ricreativi, anche previsioni finalizzate a estendere la durata nonché l'indennizzo (a carico dell'azienda) del congedo di paternità ovvero di quello parentale, nonché i buoni acquisto per i servizi di baby sitting. Nella flessibilità organizzativa sono incluse quelle misure che agevolino un'articolazione flessibile dell'orario, quali il part time, la banca ore, il lavoro agile, compresa la cessione solidale dei permessi con integrazione dei permessi ceduti da parte dell'azienda. Il welfare aziendale infine è realizzato attraverso la stipula di convenzioni per servizi di cura e di time saving (per esempio agenzie di servizi). Tra vantaggi fiscali e nuove esi-

genze dei lavoratori, il settore del welfare aziendale è sicuramente da annoverare tra quelli maggiormente in crescita. Dalla previdenza integrativa alle convenzioni con la palestra più vicina all'ufficio, passando per asili nido e buoni acquisto, il mondo dei cosiddetti flexible benefits è in espansione vertiginosa. Alla base della forte diffusione del welfare ci sono senza dubbio le ultime novità legislative richiamate precedentemente; ma non è solo questione di convenienza: è cambiata la natura del rapporto impresa-dipendente. I datori di lavoro stanno imparando a leggere i bisogni della forza lavoro, mentre i dipendenti sono sempre più attratti da servizi accessori, quindi, entrambe le figure sono maggiormente consapevoli che il raggiungimento degli obiettivi e l'efficienza sono correlati al benessere del dipendente stesso, il quale, avendo a disposizione, per sé e la propria famiglia, una determinata serie di servizi e beni è messo nella miglior condizione possibile per svolgere il proprio lavoro. Questi aspetti sono particolarmente importanti, ad avviso del sottoscritto, nelle c.d. "multinazionali tasca-bili" italiane, aziende che devo-

no coniugare la natura di aziende "padronali / familiari" con la natura di aziende che per dimensioni e contesto "competitivo" devono essere anche "managerializzate". Avere accanto "alla proprietà / imprenditore" una prima linea di manager motivati e non "frustati" dall'occhio "del padrone" (occhio sempre fondamentale perché le cose funzionino al meglio) può fare e ha, ad avviso del sottoscritto, fatto la differenza competitiva rispetto alle grandi multinazionali "burocraticizzate ed elefantache". In tal modo, a maggior ragione, oltre che sulle prime linee si riesce a "lavorare" sulla motivazione e il coinvolgimento di tutti i dipendenti a diversi livelli, si può fare la differenza a colmare gli altri "GAP" negativi che le nostre aziende devono affrontare. A noi Commercialisti, nel nostro ruolo di consulenti degli imprenditori, o sindaci delle aziende, vicini ai consigli di amministrazione, il compito di diffondere questi concetti, e queste "vision" virtuose.

Federico Venturi
Dottore Commercialista

Si ringrazia il Dr. Paolo Montani

