

# Welfare, il nuovo ruolo delle aziende per trasformarsi in innovatori sociali

Intervista a Alberto Perfumo, Amministratore Delegato di Eudaimon

Dario Colombo

*Fare welfare aziendale non significa solo offrire 'agevolazioni' ai propri dipendenti come i buoni di acquisto: piuttosto vuol dire sostituirsi allo Stato il cui welfare è in forte difficoltà. Significa allora sostenere i dipendenti con piani sanitari, piani pensionistici integrativi e fondi per l'istruzione. Inoltre, le organizzazioni dovrebbero ripensare a come coinvolgono le proprie persone in ambito welfare, ideando progetti che lo rendano più equo: offrire a tutti gli stessi servizi paradossalmente contribuisce a creare disomogeneità, perché ognuno ha le proprie esigenze. E la Direzione del Personale dovrebbe iniziare ad ascoltarle.*

Il welfare aziendale? Altro che buoni di acquisto: ciò su cui devono puntare le aziende è colmare un vuoto destinato a crearsi (in realtà già ora è ampio) a causa del welfare pubblico vicino al collasso. Tradotto significa investimenti in servizi che abbiano una funzione sussidiaria o abilitativa. "Il welfare pubblico non è in grado di rispondere alle nuove esigenze dei cittadini e quindi serve un nuovo modello nel quale devono intervenire nuovi attori. E questi possono essere, per esempio, le aziende", spiega **Alberto Perfumo, Amministratore Delegato di Eudaimon**, società leader nella progettazione e nella gestione di servizi di welfare e benessere, destinati ai collaboratori aziendali e tra le fondatrici dell'AIWA (l'Associazione che riunisce i provider di welfare aziendale). "Chi riveste questo ruolo può definirsi 'innovatore sociale', perché contribuisce a definire il nuovo modello di welfare".

Oggi, a distanza di circa 15 anni dai primi progetti di welfare aziendale di Eudaimon, realtà che opera nel mercato dal 2002, il panorama è profondamente cambiato: prima della crisi, il welfare aziendale era un tema riservato alle grandi aziende che si sentivano 'innovatrici' prendendosi cura delle loro persone; oggi, soprattutto grazie agli stimoli del Governo, il welfare aziendale è praticamente di dominio diffuso. Anche se, spesso, lo si confonde con il benessere di chi lavora nell'organizzazione, arrivando appunto a parlare di buoni di acquisto (per esempio quelli per palestre, cinema, ecc.) che in realtà, pur prendendosi cura delle persone, non permettono alle aziende di ritagliarsi il ruolo di sostegno al welfare pubblico in difficoltà.

Ecco perché in tema di buoni di acquisto si dovrebbe parlare più di "agevolazioni" che non di

## Alberto Perfumo



Ingegnere, 55 anni, Alberto Perfumo è sposato e ha quattro figli. Ha lavorato per otto anni in società multinazionali della consulenza e da oltre 20 anni è imprenditore. Dal 1996 al 2000, Perfumo è stato socio e amministratore di Wind Consulting, società di consulenza, poi ceduta a Siebel-Oracle. Nel 2002 ha fondato Eudaimon, di cui è socio e Amministratore Delegato. Grazie al lavoro degli ultimi 15 anni a contatto con le migliori imprese, è uno dei maggiori esperti di welfare aziendale in Italia.



welfare aziendale, ammette l'Amministratore Delegato di Eudaimon.

“La *ratio* che si cela dietro alle normative in ambito di welfare aziendale è quella secondo la quale lo Stato accetta di incassare meno tasse e contributi dalle aziende che fanno welfare perché a fronte di questo vantaggio ci si aspetta che quelle risorse vadano a integrare un modello pubblico in crisi”, prosegue Perfumo. Che non nasconde tuttavia come il resto delle agevolazioni –quelle previste dall'Articolo 100 del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir)– siano tuttavia utili per “stimolare” un piano di welfare. “Il Legislatore non ha voluto introdurre norme stringenti sul tema perché voleva incentivare la nascita del modello alternativo a quello pubblico, senza neppure nascondere la volontà di stimolare anche i consumi”, chiarisce il manager.

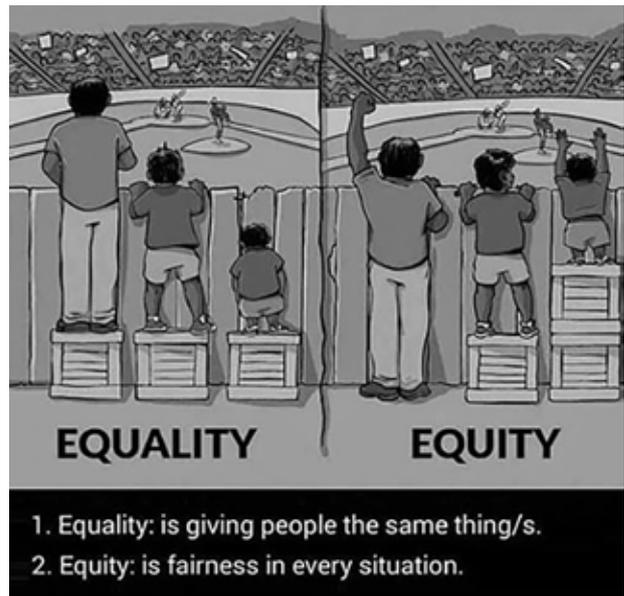
Ciò che ne è nato è però leggermente distorto rispetto all'obiettivo reale, visto che molte aziende declinano il welfare con una serie di “gadget” per le loro persone. “Serve maturare la consapevolezza che ci troviamo in un momento di transizione”, spiega Perfumo, richiamando sindacati e associazioni datoriali ad assumere un ruolo che li veda in primo piano nel “fare cultura” sul tema sia nelle imprese sia tra i lavoratori, perché le aziende hanno puntato soprattutto sugli sgravi fiscali, contribuendo alla distorsione del welfare e alla conseguente limitata diffusione.

### Il benessere genera coinvolgimento e produttività

Per spiegare la limitata diffusione dei piani di welfare, serve allora fare un passo indietro e capire quali sono i reali motivi per i quali si sceglie di introdurli in azienda. Sono tre, secondo Perfumo, le motivazioni da evidenziare. “La prima è interna all'impresa e si basa sul fatto che se l'organizzazione si prende cura delle sue persone, queste saranno più coinvolte e quindi più produttive”, spiega, puntualizzando come Eudaimon “fin dalla sua fondazione”, sostiene che se le aziende vogliono competere “devono cambiare la relazione con le persone, trasformando lo scambio economico –salario in cambio di competenze– in scambio di attenzione”.

La seconda motivazione alla base dell'introduzione del welfare, invece, è esterna all'azienda: “Le imprese che dimostrano di essere responsabili rispetto al territorio e alla comunità con cui si relazionano (e i primi stakeholder sono proprio i dipendenti) hanno maggiore successo”. In pratica il comportamento virtuoso ha una ripercussione sul business.

Infine c'è la motivazione di carattere economico: “Scambiare servizi ottimizzando i rapporti fiscali con le persone”. E proprio le agevolazioni fiscali, che un tempo restavano sullo ‘sfondo’ perché “le aziende puntavano a far star bene le persone per stimolare la produttività, oggi sembrano essere il vero stimo-



*Per creare un welfare equo è necessario offrire alle persone piani di welfare che tengano conto delle loro esigenze e che mettano in condizione di essere tutti alla stessa ‘altezza’*

lo per il welfare”, contribuendo alla distorsione del welfare stesso.

La legge, infatti, prevede che nel caso del welfare ‘unilaterale’ e finanziato tout court dall'azienda –“Che quindi crede nelle tre motivazioni prima elencate”, dice Perfumo– il budget stanziato dall'organizzazione non concorra a incrementare il reddito dei dipendenti (che non pagano le tasse sulla cifra messa a disposizione dall'impresa); stessa cosa nel caso in cui, come indicato dalla legge di Stabilità 2016, l'azienda offra la possibilità di convertire il premio di produttività in servizi di welfare: al dipendente che rinuncia al cash in busta paga non si applica l'aliquota secca del 10% (tassazione prevista per il premio in denaro), ma al contempo si ‘perde’ il versamento dei contributi da parte dell'azienda su quella cifra. In pratica, a essere maliziosi, si può dire che nel caso della conversione del premio di produttività, l'azienda finanzia il welfare con le risorse destinate al dipendente. “Non voglio condannare questa pratica, però è fondamentale chiarire se la scelta fatta dalle persone sia consapevole o meno”, attacca il manager. “Non farsi pagare i contributi sul premio vuol dire che un giorno si avrà una pensione più bassa”. Ma non è finita, perché utilizzare i servizi di welfare implica l'impossibilità di dedurre le spese affrontate nella propria dichiarazione dei redditi e quindi si rinuncia agli eventuali rimborsi. Da qui il nuovo ruolo del sindacato che deve farsi carico di spiegare ogni aspetto del welfare alle persone in azienda, affinché ogni decisione avvenga nella piena consapevolezza. Non si dimentichi poi che il sindacato è sempre coinvolto nel caso in cui le organizzazioni scelgano la possibilità di far convertire il premio di



La parabola dell'uomo ricco è un'opera di Rembrandt del 1627

produttività in servizi di welfare (non è obbligatorio che sia interpellato nel welfare 'unilaterale', perché in questo caso basta un regolamento scritto che sia chiaro e consultabile).

"Il welfare che deriva dalla conversione del premio non è uno strumento motivante", precisa Perfumo, "perché è noto che la retribuzione non è un fattore in grado di motivare e inoltre sono appena il 10-30% coloro che convertono il premio e non tutti lo convertono *in toto*".

## Rendere più equo il welfare aziendale

Qual è allora il futuro del welfare aziendale? "Ai miei clienti suggerisco sempre che, in un piano di welfare completo, è necessario considerare anche l'opzione della 'conversione del premio', perché si tratta di organizzazioni che hanno già dimostrato l'attenzione alla persona e quindi possono approfittare dei vantaggi fiscali, che riguardano pure i lavoratori", ammette l'Amministratore Delegato di Eudaimon.

Tuttavia, resta ancora un aspetto da considerare ed è quello che riguarda le persone coinvolte nei piani di welfare, che sono obbligatoriamente "universali rispetto a categorie omogenee". Vuol dire che dipendenti con lo stesso livello di inquadramento dovranno avere le stesse agevolazioni, senza alcuna personalizzazione. Eppure questa strategia non rende il welfare equo e viene così meno il suo principio, ossia sostenere le fasce della popolazione in difficoltà. "Per renderlo più equo serve creare delle categorie che vadano al di là del livello; per esempio si può scegliere di offrire servizi per i lavoratori con figli oppure con genitori anziani. Se un'azienda volesse sposare il ruolo di innovatore sociale, allora dovrebbe lavorare sull'equità per dare a tutti lo stesso tipo di possibilità", illustra Perfumo. In fondo non ha senso offrire a tutti lo stesso welfare se le persone hanno bisogni differenti. "Serve ascoltare le persone e capirne le reali necessità".

Per capire al meglio questo passaggio, il numero uno di Eudaimon si rifà all'esempio della staccionata che nasconde tre casse dell'identica altezza, sulle quali si trovano tre persone con differenti altezze: solo i più alti riusciranno a vedere oltre la palizzata perché i più bassi, nonostante la cassa su cui poggiano, non saranno in

### Ccnl Metalmeccanici, welfare obbligatorio: Eudaimon propone la welfareCard

Da febbraio 2017 il Ccnl Metalmeccanici Industria prevede che le aziende mettano a disposizione dei lavoratori servizi di welfare per 100 euro nel 2017, 150 nel 2018 e 200 nel 2019. A definire quali servizi è stato l'accordo integrativo a supporto del rinnovo del contratto.

"L'introduzione del welfare nel Ccnl Metalmeccanici Industria è stato di certo un evento positivo, perché ha introdotto il tema in molte aziende e ha permesso di iniziare a fare cultura nelle imprese", spiega Perfumo.

Il problema, però, è che le organizzazioni sono ora 'costrette' a impostare piani di welfare e non sempre sono pronte per dare seguito agli accordi. Per sostenere le aziende, Eudaimon ha ideato welfareCard, "l'unica soluzione che garantisce ai lavoratori metalmeccanici un'offerta ampia e completa di beni e servizi di welfare".

Il lavoratore, infatti, ha la possibilità di usufruire del valore economico contenuto nella propria welfareCard (utilizzabile con l'importo di 100 euro nel 2017, elevato a 150 e 200 euro) secondo tre modalità previste dalla normativa vigente: buoni acquisto; rimborsi famiglia e voucher welfare. "Il servizio consente di spendere l'importo nel più ampio paniere di beni e servizi oggi disponibile sul mercato; e per le aziende che hanno già utilizzato il valore detassato di beni e servizi fino a 258,23 euro, garantisce ai lavoratori un catalogo di servizi e prestazioni molto ampio; la gestione è a carico di Eudaimon, dai rimborsi ai dipendenti, ai pagamenti dei fornitori al processo di rendicontazione".

Il servizio welfareCard è scalabile e permette anche di erogare i premi di produttività e altre liberalità in servizi di welfare. E quindi non utilizzabile esclusivamente dalle aziende che utilizzano il Ccnl Metalmeccanici Industria.

[www.eudaimon.it](http://www.eudaimon.it)



grado. “Questo è il welfare uguale per tutti”, riassume Perfumo. “Se invece utilizziamo casse che sono alte in proporzione alle necessità della persona affinché questa possa vedere al di là della staccionata, allora metteremo la persona in grado di superare l’ostacolo, con grande soddisfazione di tutti”.

### **Misurare l’efficacia del piano di welfare**

Ulteriori aspetti da prendere in considerazione riguardano la misurazione dell’efficacia del piano di welfare e la sua comunicazione.

Sulla misurazione, Eudaimon riveste da sempre un ruolo di evangelizzatore, fin dai primi piani implementati: “Nei periodi pre-crisi era chiaro che il welfare fosse un tema con un forte appeal e che avrebbe convinto al di là dei risvolti economici; quindi impostare un sistema basato su indici di misurazione per alcune aziende non aveva senso”, ricorda Perfumo. Oggi, però, lo scenario è mutato e la Direzione del Personale è alla ricerca di numeri che confermino la bontà del piano prescelto.

“Non si tratta tuttavia di impostare misurazioni su parametri quantitativi, serve anche la valutazione degli aspetti *intangibile*, chiedendo alle persone che cosa pensano di ciò che l’organizzazione sta facendo per loro”, ammette il manager. “Nella nostra esperienza abbiamo sempre raccolto i feedback con almeno una survey annuale, da affiancare ad altre più specifiche rispetto ai servizi”, spiega Perfumo. Che ricorda come, a tal proposito, Eudaimon abbia introdotto il Life@Work Index, un nuovo strumento per calcolare il valore del welfare aziendale attraverso la misurazione dei benefici per dipendenti, imprese e territori. Tre sono le direttrici di analisi considerate: la misurazione del valore

erogato per le persone (valore tangibile e intangibile); la misurazione dei benefici per l’azienda in termini di engagement delle persone, corporate branding e social innovation; la misurazione dell’investimento aziendale e dell’efficienza economica. L’indagine si basa su un campione selezionato di 24 imprese e rappresentativo delle aziende italiane che fanno welfare e che coinvolge circa 12mila collaboratori.

Grazie a Life@Work Index è stato possibile mettere in evidenza che le aziende in media spendono in welfare una somma pari al 2,5% del costo del lavoro; inoltre le iniziative di welfare generano un beneficio economico medio per collaboratore pari al 5,2% della sua retribuzione annua. Ma non è finita, perché la ricerca ha messo in luce che i collaboratori che godono di forme di welfare aziendale hanno un atteggiamento molto più positivo nei confronti della propria azienda (engagement): +47% rispetto a chi non gode di benefit. “Il vero risultato da tenere in considerazione riguarda il fatto che il risparmio economico è un aspetto davvero marginale, perché il beneficio del welfare aziendale risulta sette volte più grande del mero risparmio fiscale. Il nostro ruolo è quindi far capire questo beneficio e farlo scoprire alle aziende”, aggiunge Perfumo.

A questo quindi si lega il tema della comunicazione, perché il piano di welfare deve essere spiegato alle persone: “Sulla conversione del premio di produttività l’obiettivo è che le organizzazioni offrano un racconto chiaro della proposta in grado di spiegare con precisione ogni aspetto, soprattutto fiscale; per le altre tipologie, invece, la comunicazione è fondamentale per farne percepire il vantaggio complessivo”. Il lavoro da fare è ancora lungo...