



# Quel «buon lavoro» che collega i bisogni di aziende e lavoratori

**Welfare aziendale innovativo per conciliare produttività e crescita sostenibile con bilanciamento di vita lavorativa e privata, formazione e potere di acquisto: un mix che va ben oltre la retribuzione monetaria**

*di Valeria Bucci, a.d. e direttore generale di Praesidium*

**I**l mondo del lavoro sta cambiando molto, e anche velocemente. Sono diversi i valori che stanno diventando dominanti: dallo smart-working al work-life balance, dalla gestione flessibile dei tempi alla gestione degli spazi, dalla formazione all'attenzione a sostenibilità, diversità e inclusione. Un importante strumento di riflessione e di analisi è il libro "Il buon lavoro. Benessere e cura del-

le persone nelle imprese italiane", scritto dal Presidente Federmanager **Stefano Cuzzilla** e dalla giornalista de Il Sole 24 ore **Manuela Perrone**, edito da Luiss University Press.

Il "buon lavoro" trattato in questo libro, diventa terreno d'incontro tra i bisogni delle aziende (produttività e crescita sostenibile),

dei lavoratori (conciliazione tra vita lavorativa e privata, formazione e potere di acquisto) e dello Stato (attraverso la messa a disposizione di risorse sussidiarie e servizi di qualità organizzati sul territorio). Il **welfare aziendale** nasce e si sviluppa per supportare il welfare pubblico nel rispondere ai crescenti

bisogni sociali ed alle necessità di personalizzazione degli stessi. La chiave del benessere in azienda, quindi,

non è più solo la retribuzione monetaria ma le opportunità aziendali, il brand, il welfare e l'innovazione.

Il welfare aziendale in questo panorama ha davanti a sé delle sfide importanti: comprendere l'evoluzione delle aspettative e delle necessità delle persone nei confronti del lavoro,

diventa una chiave di lettura molto importante. Oggi non ci si accontenta più di avere il posto fisso o di poter far carriera; fare un buon lavoro vuol dire fare qualcosa in modo nuovo, qualcosa che sia etico e che contribuisca in modo positivo alla condizione umana. Sta cambiando dunque il modo di lavorare, ma anche il modo di fare welfare: dobbiamo renderci conto che non è più il lavoro a identificare la persona, ma è la persona a cercare un lavoro che lo rappresenti, sia da un punto di vista professionale ma soprattutto personale. Sicuramente il welfare aziendale è uno strumento imprescindibile per far sentire **i dipendenti parte integrante di un sistema**; se il welfare aziendale un tempo era visto



come un plus, un riconoscimento verso i lavoratori e anche una forma integrativa della retribuzione, oggi le politiche di welfare sono diventate strutturali e fanno parte delle condizioni lavorative che vengono garantite ai collaboratori e dipendenti in azienda. Le politiche di well being (lett. "benessere") sono parte integrante delle politiche aziendali di recruiting e di retention verso i talenti. Ma la domanda protagonista, soprattutto all'interno della nostra realtà aziendale, è proprio la seguente: come fare un **welfare efficace**?

Nei suoi 18 anni di esperienza, **Praesidium**, società del sistema Federmanager e **broker di riferimento del Fondo sanitario integrativo Assidai**, specializzata nello studio, nella progettazione e nella gestione dei programmi di welfare aziendali, può affermare convintamente che un problema comune per le aziende è infatti quello di effettuare notevoli investimenti nei piani di reward, senza riuscire spesso a trasferire l'effettivo valore, riscontrando la relativa soddisfazione nei propri dipendenti. La conseguenza evidente è che alcuni benefit risultano sottoutilizzati, altri invece non vengono addirittura percepiti. Realizzare un piano di welfare efficace richiede analisi dei fabbisogni, comunicazione,

coinvolgimento e gestione; questo soprattutto perché la composizione della popolazione lavorativa si è modificata negli ultimi anni. Oggi le aziende sono composte da ben 5 o addirittura 6 differenti generazioni, con bisogni diversi e con modi di comunicare differenti... persino la comunicazione tra una generazione e l'altra potrebbe risultare difficile, soprattutto tra quelle più distanti. Cambiano valori e preferenze rispetto ai diversi cluster di età; a partire dalla generazione X, la domanda di benefits diventa flessibile fino ad approdare ad una dimensione totalmente tailor-made per le generazioni più giovani. Il fenomeno del "job hopping" può creare delle reali difficoltà. I dipendenti oggi vogliono essere ri-

**QUANDO SI PARLA DI WELFARE EFFICACE, SENZA DUBBIO LA NORMATIVA FISCALE GIOCA UN RUOLO ASSAI IMPORTANTE**

conosciuti come persone, ascoltati, sentirsi parte di una comunità, essere valorizzati: è proprio da queste esigenze singole che possono nascere piani di welfare ad hoc, e queste possono essere importanti leve per far sì che il lavoratore stesso scelga di rimanere all'interno di quella realtà.

Per le grandi realtà si tratta sicuramente di un processo complesso che richiede attente analisi: dai fattori di composizione della forza lavoro, alla distribuzione dei dipendenti per età, sesso, scolarità, nazionalità. Queste sono informazioni basilari e rilevanti ai fini della strutturazione di un piano di welfare. La vera sfida per gli HR Manager sarà proprio rappresentata sia dalla capacità di cogliere le opportunità che si presenteranno grazie a queste differenze nella popolazione dipendente, sia dall'abilità nel tradurre i valori e le preferenze delle diverse generazioni presenti in azienda (sempre più distanti nell'età anagrafica). Quando si parla di welfare efficace, senza

dubbio la **normativa fiscale** gioca un ruolo assai importante, in quanto ad oggi è assai complicata: bisogna addentrarsi nei meandri di circolari, interpelli e risoluzioni, emessi dall'Agenzia delle entrate, soprattutto se pensiamo ai premi di produttività e di risultato. È auspicabile una semplificazione delle normative sul welfare affinché tutte le aziende, a partire da quelle più piccole, siano in grado di poter attuare in modo semplice ed efficace il welfare aziendale.

Il welfare passa sicuramente anche per la **contrattazione collettiva**: basti pensare che ad oggi, nella maggioranza dei Ccnl dei settori privati, parte del welfare è presente attraverso coperture sanitarie prestate tramite Fondi di categoria o attraverso la previdenza integrativa, ma ciò non basta. Occorre, per un welfare ancor più efficace e rapportato alla realtà che oggi stiamo vivendo, considerare altre misure, come la longevità e quindi l'invecchiamento della popolazione, la bassa natalità e quindi il reale sostegno alla genitorialità. Aspetti come tutela della maternità, gender equality, smart working, tutele assicurative, congedi parentali, sono parte integrante delle politiche aziendali. Vi è molta più sensibilità nell'apprezzare politiche di welfare non solo riferite all'oggi, ma che possano essere anche delle tutele future: pensiamo ad esempio a delle coperture per i lavoratori che domani andranno in pensione.

In questi ultimi anni in tema di welfare aziendale è stato fatto tanto, ma dobbiamo continuare a fare passi in avanti attraverso nuovi strumenti coinvolgendo tutte le parti interessate, a partire dal legislatore stesso. **Semplificazione della normativa, personalizzazione dei piani di welfare e accoglimento di una cultura diversa** attraverso l'ascolto, la concretezza e la capacità di rinnovarsi sono passi imprescindibili per poter raggiungere gli obiettivi del **benessere in azienda**.

“

**CI SONO CONDIZIONI NECESSARIE PER VARARE UN GIUSTO PIANO DI WELFARE**