

FABIO CARNIOL  
EDOARDO CESARINI  
GIORDANO FATALI

FRANCOANGELI



# EMPLOYEE VALUE PROPOSITION & FLEXIBLE BENEFIT

Politiche retributive, attrattività e benefit  
nelle imprese del XXI secolo

TOWERS WATSON



*Collana HRCommunity FrancoAngeli. "Best practice dal mondo HR e dintorni"*

La Collana HRCommunity ha un taglio fortemente esperienziale legato al mondo aziendale e del business in generale. Si propone, infatti, di fornire un punto di riferimento concreto ed eccellente per tutti coloro che a diverso titolo si interessano del settore Risorse Umane e del business, come imprenditori, manager, consulenti, accademici, studenti o semplici estimatori della materia.

La convinzione della necessità di raccogliere, valorizzare e condividere le esperienze fatte sul campo da aziende eccellenti si unisce al bisogno, diffuso nell'ambiente manageriale e imprenditoriale, di concretezza e di orientamento ai risultati. Questa riflessione nasce dal fatto che, a nostro avviso, per troppo tempo la funzione HR è rimasta distante dalle realtà del business aziendale, costantemente ripiegata sul proprio mercato interno senza aperture verso l'esterno. Nel corso degli ultimi anni, invece, ha iniziato a ricoprire l'importante ruolo di business partner, focalizzandosi sul miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia organizzativa, supportando realmente il raggiungimento degli obiettivi aziendali.

In tal senso, HRCommunity Academy, attraverso questa collana editoriale, vuole essere uno dei mezzi a disposizione delle aziende e di chi le governa per agevolare le sinergie, lo sviluppo di competenze, il knowledge sharing, il confronto interaziendale, lo sviluppo della coerenza tra risorse umane, organizzazione e business aziendale.

Non ultimo il benefico effetto motivazionale e di marketing che nasce dal valorizzare e dare visibilità alle aziende ed ai manager che si sono contraddistinti per aver realizzato progetti di successo in ambito HR ed aziendale in generale.



**Comitato scientifico collana HRCommunity:**

**Giordano Fatali**  
**Presidente HRCommunity Academy**  
giordano.fatali@hrcommunityacademy.net

**Franco Di Dio Magrì**  
**Direttore HRCommunity Academy**  
franco.didio@hrcommunityacademy.net

I lettori che desiderano informarsi sui libri e le riviste da noi pubblicati possono consultare il nostro sito Internet: [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it) e iscriversi nella home page al servizio "Informatemi" per ricevere via e.mail le segnalazioni delle novità.

FABIO CARNIOL  
EDOARDO CESARINI  
GIORDANO FATALI

# EMPLOYEE VALUE PROPOSITION & FLEXIBLE BENEFIT

Politiche retributive, attrattività e benefit  
nelle imprese del XXI secolo

FRANCOANGELI

Copyright © 2012 by FrancoAngeli s.r.l., Milano, Italy.

*L'opera, comprese tutte le sue parti, è tutelata dalla legge sul diritto d'autore. L'Utente nel momento in cui effettua il download dell'opera accetta tutte le condizioni della licenza d'uso dell'opera previste e comunicate sul sito [www.francoangeli.it](http://www.francoangeli.it).*

---

# Indice

<b>Prefazione</b> , di <i>Tiziano Treu</i>	pag.	9
<b>Introduzione. L'Osservatorio HRC-Towers Watson</b> , di <i>Giordano Fatali</i>	»	17
<b>1. Employee Value Proposition</b> , di <i>Edoardo Cesarini</i>	»	23
1. Premessa	»	23
2. Le componenti dell'EVP	»	24
3. La comunicazione dell'EVP e l'employer branding	»	26
<b>2. Flessibilizzare l'offerta di benefit: obiettivi e modalità tra Italia e Regno Unito</b> , di <i>Fabio Carniol</i>	»	28
1. Premessa	»	28
2. Perché cresce l'importanza dei benefit	»	29
3. Cosa può offrire l'azienda	»	34
4. Come disegnare e gestire il piano di welfare aziendale	»	36
5. Conclusioni	»	44
<b>3. I casi aziendali</b>	»	46
1. Flexible benefit in Alitalia. Case study Alitalia	»	46
1.1 Benefit da Alitalia	»	47
1.1.1 Soluzioni adottate da Alitalia	»	48
1.1.2 Il ruolo e le attività di people care in ambito risorse umane	»	48
1.1.3 Altri benefici collegati al welfare aziendale	»	49
1.2 Soluzioni per il futuro	»	50

1.3 Le opportunità offerte dalla partecipazione al network IEP	pag.	50
2. I flexible benefit in Italia: il caso Tetra Pak di Modena	»	51
2.1 Il piano di benefit	»	52
2.2 I benefit garantiti	»	54
2.3 I benefit opzionali	»	54
2.4 Il sistema di welfare	»	55
2.4.1 Il Portale Work-Life Balance	»	57
2.5 I risultati	»	59
3. I flexible benefit in Portogallo: il caso EDP	»	61
3.1 I primi passi verso la flessibilità	»	61
3.2 I primi passi di flexible benefit in Portogallo	»	61
3.3 L'esperienza di EDP	»	62
3.3.1 I flexible benefit in EDP	»	62
3.3.2 Soluzioni adottate	»	63
3.3.3 La fase di progettazione	»	64
3.3.4 Implementazione del piano	»	66
<b>4. L'indagine HRC-Towers Watson</b>	»	72
1. La survey	»	72
1.1 Politiche di compensation attivabili in azienda nel 2011	»	73
1.2 Politiche di sviluppo attivabili in azienda nel 2011	»	74
1.3 Politiche di benefit attivabili in azienda nel 2011	»	75
1.4 Programmi di benefit maggiormente interessati da progetti di revisione	»	76
1.5 Tipologie di intervento e loro specifico impatto sulla popolazione aziendale – 1	»	77
1.6 Tipologie di intervento e loro specifico impatto sulla popolazione aziendale – 2	»	78
1.7 Sistemi incentivanti di breve periodo	»	79
1.8 Principali azioni di engagement intraprese	»	80
1.9 Rivisitazione delle politiche remunerative per il 2011	»	81
1.10 Tipologie di benefit maggiormente adottate	»	82
1.11 Introduzione o modifica dei vigenti sistemi di flexible benefit per categoria professionale	»	82
1.12 Fattori intervenienti nell'introduzione di piani di flexible benefit	»	83

1.13 Impatto facilitatore dell'introduzione di piani di flexible benefit sul raggiungimento degli obiettivi aziendali	pag.	84
1.14 Goal dei piani di comunicazione in ambito total reward	»	85
2. Le interviste	»	86
<b>5. Profili legali. Welfare aziendale e fidelizzazione dei dipendenti, di <i>Gabriele Fava</i></b>	»	105
1. Definizioni e tipologie di retribuzione	»	105
2. Nozione di onnicomprensività della retribuzione	»	107
3. Gli elementi base ed accessori della retribuzione	»	107
4. Gli elementi della retribuzione con funzione fidelizzante: la retribuzione in natura e i premi aziendali	»	109
5. Dai tradizionali elementi della retribuzione con funzione fidelizzante alle più recenti esperienze applicative di welfare aziendale	»	110
6. Linee guida per la costruzione di un modello di welfare aziendale	»	112
7. I sistemi di welfare: alcuni esempi operativi	»	114
<b>6. Profili fiscali. Piani di welfare aziendale e di flexible benefit, di <i>Simone Viligiardi</i></b>	»	117
1. Definizione di reddito di lavoro dipendente	»	121
1.1 L'assistenza sanitaria	»	123
1.2 Previdenza integrativa	»	125
1.3 I servizi offerti alla generalità o categorie di dipendenti per finalità di educazione, istruzione, assistenza, sociale e sanitaria o culto	»	128
1.4 Sussidi allo studio	»	131
1.5 La contribuzione del datore di lavoro di quota parte degli interessi passivi sui finanziamenti	»	132
1.6 I servizi di trasporto collettivo	»	133
1.7 Le assicurazioni per rischi extra professionali	»	135
2. Considerazioni conclusive sulle modalità di finanziamento del piano welfare	»	136
<b>Conclusioni</b>	»	139
<b>Ringraziamenti</b>	»	143



---

## Prefazione

di Tiziano Treu\*

Questo volume offre informazioni e riflessioni preziose per il futuro delle politiche retributive, dei *benefit* e del welfare aziendale.

Le informazioni raccolte tramite l'Osservatorio HRC-Towers Watson offrono un quadro delle pratiche di *benefit* e di welfare inedito per completezza e sistematicità. Il che è particolarmente utile, perché il grado di conoscenza in merito risulta ancora limitato da parte degli operatori, e spesso riguarda anche le iniziative presenti nell'azienda dove questi operano. Inoltre le informazioni sono utilmente catalogate a seconda delle tipologie di *benefit* ed accompagnate da analisi sulle motivazioni di politica aziendale alla base delle varie opzioni in materia, nonché sulle modalità di progettazione ed implementazione necessarie per massimizzare l'utilità per azienda e dipendenti.

Una conoscenza ragionata delle forme di *benefit* e delle loro finalizzazioni è oggi più che mai essenziale, perché anche in Italia i processi di articolazione e sviluppo dei *benefit* sono destinati a diventare parte essenziale delle politiche aziendali del futuro.

Finora le iniziative delle imprese in tale ambito sono state limitate nel numero e prevalentemente concentrate su alcune grandi realtà aziendali (il presente volume dà infatti conto di casi d'eccellenza quali Alitalia e Tetrapak per l'Italia, oltre ad Edp). Anche perché il contesto italiano è stato tradizionalmente resistente ad accettare innovazioni in materia retributiva e di welfare. Lo si vede nella difficoltà incontrata nell'introdurre forme retributive veramente incentivanti, rompendo gli automatismi prevalenti nel nostro sistema di relazioni industriali.

\* Senatore della Repubblica Italiana e più volte Ministro.

Analogamente, le iniziative di welfare aziendale hanno sollevato diffidenza da parte sindacale e degli stessi lavoratori, per il timore che esse mettessero in dubbio la primazia del welfare pubblico e che esprimessero esigenze unicamente aziendali. Ma tali resistenze si stanno oggi superando.

Da una parte le difficoltà finanziarie e del welfare pubblico, aggravate dalla crisi economica in corso, costringeranno ad una maggiore selettività rispetto al passato. Dall'altra, il manifestarsi di nuovi bisogni da parte di tutti i lavoratori rende evidente che essi non potranno in nessun modo trovare posto nel sistema pubblico. Tanto più che tali bisogni sono sempre più differenziati, e richiedono risposte non solo monetarie ma soprattutto in termini di servizi direttamente fruibili da parte delle persone, con ampia libertà di scelta e partecipazione da parte dei singoli.

Risulta sempre più chiaro che i sistemi di *benefit* e di welfare aziendale non contraddicono la base di welfare pubblico, ma sono in grado di integrarlo migliorandone le risposte a livello di qualità della vita e benessere delle persone. Prova ne sia il fatto che tali *benefit* hanno ormai raggiunto un grado di sviluppo, varietà e flessibilità delle forme anche in paesi come quelli del nord Europa, provvisti di una forte impronta di stato sociale. Sono convinto che la crisi economica rende solo più evidente il fatto che siamo ad un punto di svolta.

Queste forme trovano una sede naturale di sperimentazione e di sviluppo nelle imprese, perché la componente di servizio e le implicazioni personali di molti *benefit* richiedono rapporti diretti fra organizzazione delle attività e beneficiari: il che avviene meglio all'interno delle aziende.

Oltre che nelle due aree fondamentali della previdenza e della sanità complementare, le forme di *benefit* e di welfare integrativo si sono sviluppate anche in altre direzioni, fino a coprire ambiti e bisogni dei lavoratori molto diversi. Le rilevazioni delle migliori pratiche aziendali segnalano una eccezionale ricchezza di iniziative, consistenti soprattutto nell'erogazione di servizi: di tipo socio-sanitario (*check up* medici, assistenza ai malati terminali, educazione alimentare, cure termali); ai portatori di *handicap*; agli anziani; di assistenza sociale, anche domiciliare; per bambini e adolescenti (dagli asili nido con relativi contributi al *baby sitting*, dalle colonie ai corsi di lingue); servizi ricreativi e sportivi (palestra, centri sportivi, attività culturali); assistenza per lo svolgimento di pratiche personali e burocratiche.

Altre iniziative riguardano: il sostegno all'istruzione (borse e assegni di studio, rimborso spese di test scolastici); il trasporto collettivo fra casa e lavoro, gestito variamente anche con contributi agli abbonamenti; gli interventi per le mense aziendali gestite direttamente o da terzi con *ticket*; l'acquisizione di beni di consumo (il cosiddetto *carrello della spesa*); le polizze infortuni extraprofessionali.

Rientrano in senso lato nel welfare aziendale anche gli interventi per la conciliazione famiglia-lavoro, e le iniziative di *work-life balance* (orari flessibili, *part time*; congedi e permessi per motivi di cura ed assistenza a familiari; programmi di ferie flessibili).

Finora l'iniziativa in materia è stata presa per lo più dal management, che ha potuto verificare l'utilità dei *benefit* su molteplici piani: miglioramento del clima aziendale, fidelizzazione e senso di appartenenza dei dipendenti, attrazione della professionalità, risultati di miglioramento sia per l'azienda (riduzione dell'assenteismo, livello di *engagement* del dipendente, qualità della produzione) che per i dipendenti (risparmio nei tempi e nelle spese personali e familiari, miglioramento del rapporto fra quanto erogato dall'azienda e quanto percepito).

A distanza di tempo dall'avvio, tali esperienze hanno riportato risultati misurabili in termini di aumenti della produttività aziendale. Cosicché esse hanno assunto carattere di scambio virtuoso, anche se non esplicitato all'inizio, fra crescita della qualità aziendale e miglioramento del lavoro e della vita dei dipendenti. In molti casi, la sfida dell'innovazione dei *benefit* e del welfare aziendale è stata colta anche dal sindacato, che ha aderito alle proposte aziendali stipulando accordi innovativi: ultimo quello di Luxottica del 17 ottobre 2011.

Le iniziative di welfare possono diventare la nuova frontiera della contrattazione decentrata. Possono arricchirne i contenuti nell'area dei servizi e del benessere, rendendo la contrattazione più attrattiva per i lavoratori, comprese quelle categorie (ad esempio i giovani o le donne) che risultano meno attratti dai temi tradizionali. Più in generale, possono favorire forme partecipative, con la conseguenza di orientare in modo positivo quei rapporti fra le parti sociali sinora troppo appesantiti da conflittualità ed ideologie, intervenendo fra associazioni sindacali ed associazioni degli imprenditori locali e coinvolgendo, se del caso, anche gli enti locali (ad esempio per quel che riguarda i servizi di cura). Lo sviluppo di una contrattazione partecipativa su questi temi può agevolare un processo di alleggerimento dei contenuti del contratto nazionale che ne riduca le rigidità, e lo valorizzi come quadro di regole generali entro cui i rapporti in azienda possano svolgersi più liberamente.

I casi di successo registrati dalle esperienze di grandi aziende riportati nel volume rappresentano la base per una diffusione delle iniziative di welfare anche nelle aziende medio/piccole, quelle che costituiscono la gran parte della nostra economia, sia nell'industria che nei servizi. Un obiettivo, questo, che non può essere perseguito con iniziative di singole imprese, ma che al contrario richiede un'azione di rete sul territorio. Questo tipo di percorso è già stato avviato presso alcune realtà territoriali (mi riferisco alle

zone di Treviso, Como, Bologna), ove associazioni imprenditoriali e sindacati locali hanno elaborato schemi di pacchetti di welfare adatti alle piccole aziende, ed hanno offerto assistenza per la loro fattibilità e per la gestione in comune fra le imprese della rete.

Questi pacchetti sono di solito inseriti in progetti mirati più in generale allo sviluppo del territorio, e quindi sostenuti dall'intervento delle istituzioni locali tramite servizi di formazione e di assistenza, oltre che tramite politiche dello sviluppo.

L'esperienza insegna che le condizioni di contesto sono importanti per il successo di queste iniziative, non solo per quelle legate al welfare ma anche per altre forme di incentivazione e di partecipazione retributiva e finanziaria introdotte nelle imprese. L'efficacia ed i risultati di tali iniziative dipendono non solo dal corretto disegno e dalla coerente applicazione delle singole misure, ma anche dall'ambiente organizzativo e di relazioni in cui si collocano, dalla trasparenza delle iniziative e delle loro implicazioni, dalla loro finalizzazione a favorire l'identificazione delle persone con gli obiettivi aziendali, dalla fiducia che viene a costituirsi nel tempo fra le parti.

La complessità delle iniziative e le molte variabili di contesto sottolineano come sia importante evitare iniziative improvvisate ed unilaterali da parte dell'azienda. Occorrono valutazioni accurate in termini di corretta analisi della popolazione aziendale di riferimento e dei relativi caratteri socio-demografici. Occorre una buona informazione sul contesto aziendale e territoriale interessato (dal clima interno dell'azienda agli indici di assenteismo e di turnover, ecc.). Occorre una rilevazione ponderata di bisogni ed aspettative in relazione alle esenzioni previdenziali e fiscali disponibili, oltre ad una proiezione dei costi/benefici e della sostenibilità nel medio/lungo periodo (ad esempio, nel campo della sanità sono necessarie previsioni in merito all'andamento dei costi in relazione alle varie prestazioni, tenendo conto dell'evoluzione delle patologie), dei vantaggi per le imprese (immagine, miglioramento del clima aziendale, responsabilità sociale), come scambio contrattuale fra *benefit* e produttività.

Un'importanza prioritaria rivestono poi l'informazione a tutti gli *stakeholder* ed il coinvolgimento dei dipendenti in tutte le fasi dell'attività: dal disegno alle scelte sul *mix* di misure più adeguate alle strategie aziendali, ed ai bisogni dei vari strati di popolazione.

L'importanza di tali fattori è ancora largamente sottovalutata, come indicano le testimonianze del volume e come conferma anche la mia personale esperienza. Informazione, persuasione e coinvolgimento diffusi sono necessari, anzitutto per il successo di misure come la previdenza integrativa, che implicano impegni a lungo termine e risultati differiti nel tempo, quindi meno percepibili dagli utenti. Tanto più che la percezione della loro utilità

risulta ridotta dal fatto che la relative fasi di costruzione e gestione si sono allontanate dai luoghi di lavoro e trasferite in sede nazionale, in ossequio alla comprensibile esigenza di disporre di sufficienti masse critiche da mobilitare.

L'utilità e lo sviluppo ulteriore della previdenza integrativa dipendono dalla capacità delle parti di contrastare i rischi di burocratizzazione e di inefficienza gestionale legati alla sua dimensione e centralizzazione (a meno di non renderla obbligatoria). La stessa sfida si pone per la sanità e l'assistenza integrativa, anch'esse in rapida crescita dimensionale e di scala. È vero che queste forme di welfare sono di più immediata fruibilità ed apprezzamento da parte dei singoli di quanto non avvenga per i fondi di previdenza. Esse sono però ancora prive di una regolazione adeguata che ne garantisca la corretta gestione. Trasparenza ed efficienza di gestione sono tanto più necessarie per le grandi dimensioni delle spese in assistenza sanitaria, e per le prospettive di una sua crescita in tutti i paesi.

Le pratiche di informazione e coinvolgimento sono diverse per le altre e molteplici forme di welfare che, viceversa, nascono e si gestiscono a livello aziendale e/o territoriale. Qui si deve seguire l'intero processo di costruzione ed implementazione da parte delle imprese, come indicano le testimonianze e le analisi del volume e come anche questa volta conferma la mia esperienza personale. Si deve anche garantire la piena conoscenza dell'esistente, che è troppo spesso sommaria. Tale conoscenza costituisce il presupposto necessario per razionalizzare le pratiche ricevute dal passato, per renderle più efficaci e (sovente) meno costose.

L'attuale *fase due* del welfare aziendale si è arricchita di molte misure nuove, spesso testate ancora in modo provvisorio. Proprio per questo, ai decisori aziendali si richiede un salto di qualità nei processi di selezione delle priorità, nell'analisi delle condizioni di fattibilità, nell'implementazione delle singole misure e nella valutazione dei costi relativi. Al riguardo, i contributi del volume offrono indicazioni utili per un'ottimizzazione dei costi e dell'efficacia.

Richiamo l'attenzione su alcuni temi che mi sembrano particolarmente importanti. Anzitutto, la complessità dei bisogni da soddisfare e delle possibili risposte di servizio indica l'opportunità di differenziare tali risposte, privilegiando pacchetti compositi di misure, alcune garantite, altre opzionali, come già adottato da varie aziende. La possibilità di opzioni multiple è un'importante occasione di coinvolgimento offerta ai dipendenti, ed accresce la percezione del valore dei *benefit* ricevuti: per questo le ricerche mostrano che è apprezzata dagli interessati. Naturalmente, imboccare questa strada accresce la complessità delle scelte e della loro implementazione, sia

se assunte direttamente delle aziende che in caso vengano affidate a gestori esterni.

Una particolare attenzione va prestata alle implicazioni giuridiche di alcune misure. Le erogazioni avviate dall'azienda con intento liberale tendono a trasformarsi in obblighi quando per le modalità con cui sono attuate (assenza di riserve specifiche di revocabilità, prestazioni ed eventi eccezionali cui sono connesse) creino un affidamento circa la loro stabilità. Una simile tendenza, avvalorata dalla giurisprudenza, è riferibile anche alle forme di welfare che presentino questi caratteri. Le scelte aziendali in materia dovranno tener conto di questa evoluzione circa il valore vincolante dell'impegno.

Altra variabile importante riguarda i trattamenti fiscali e contributivi, previsti dal legislatore sia per i *fringe benefit* che per le diverse prestazioni di welfare: trattamenti che non risultano sempre di facile interpretazione.

L'evoluzione dei bisogni e delle pratiche di welfare ha delineato – come dicevo – nuove aree di intervento. Anzitutto quelle rivolte a soddisfare le esigenze di cura ed assistenza delle persone, dei dipendenti e della loro famiglia, dai bambini agli anziani. Si tratta di un settore in grande sviluppo in tutti i paesi europei, che risponde alla profonda evoluzione demografica, sociale, culturale e degli stili di vita dei nostri tempi. Interventi in quest'area sono tanto più importanti in Italia per la storica debolezza del welfare pubblico, che sostiene poco la famiglia, e scarica su di essa compiti sempre più gravosi di cura di figli ed anziani.

Per questo motivo è di crescente importanza l'insieme di misure rivolte a facilitare la conciliazione e condivisione di ruoli all'interno della famiglia: *part time*, congedi parentali, banca delle ore finalizzata a “guadagnare” tempo per la famiglia e per attività di cura ma anche di formazione; servizi di assistenza. Misure del genere hanno un impatto positivo non solo sul benessere delle famiglie e del clima aziendale, ma anche sullo sviluppo economico, perché contribuiscono ad accrescere il tasso di occupazione femminile, in Italia estremamente basso (fattore comprovato di stimolo alla crescita).

Il welfare aziendale si è inoltre arricchito, non solo in Italia, di misure dirette a migliorare il *work-life balance*, cioè il rapporto fra tempi di vita e di lavoro e la gestione del tempo rispetto alle priorità della persona nel corso della vita. Si tratta di un'esigenza diffusa non più solo fra quadri e dirigenti, ma nella generalità dei dipendenti e delle persone, sollecitata dalla complessità della vita moderna e dall'amplificazione di compiti sociali e funzionali che il singolo deve svolgere, a cominciare dall'accesso ai servizi pubblici e privati.

Ancora più latamente, le misure di welfare si sono estese fino a coinvolgere aspetti della vita personale ulteriori a quelli direttamente legati al lavoro: dallo studio allo sport, al turismo, alla qualità dell'alimentazione ed agli stili di vita. Lo sviluppo di queste nuove aree di welfare è affidato, come mostrano i contributi del volume, alla sperimentazione ed alla lungimiranza delle imprese, ma anche alla cultura e sensibilità dei lavoratori. È un obiettivo che richiederà un impegno crescente sul piano della gestione e nell'allocazione delle risorse, e tanto più necessario a fronte delle attuali ristrettezze economiche. È significativo che alcune esperienze aziendali recenti abbiano attuato d'intesa col sindacato una diversa allocazione dei tradizionali premi di produzione, destinando in tutto o in parte il loro ammontare al finanziamento di forme di *benefit* e di welfare. Talora la scelta è stata definita in sede collettiva con accordi sindacali, altre volte si è lasciato agli stessi dipendenti di decidere quanto destinare al welfare e quanto mantenere in forma di retribuzione. Le agevolazioni fiscali e contributive esistenti non solo in Italia a favore delle varie forme di *benefit* costituiscono un incentivo, sia per l'azienda che per i lavoratori, a privilegiare tali forme rispetto ai semplici incrementi monetari. Le ricerche confermano la rilevanza di tali incentivi anche in Italia, dove la loro misura è relativamente contenuta, e non distribuita in modo del tutto equilibrato.

L'utilità dimostrata dalle esperienze esistenti sia in termini di efficienza aziendale che di benessere dei lavoratori mostra che un'ulteriore fase di sviluppo del welfare aziendale non solo è possibile, ma merita il sostegno di tutti, anche del potere pubblico.



---

## Introduzione.

# L'Osservatorio HRC-Towers Watson

di *Giordano Fatali\**

C'era una volta un'azienda che faceva faville perché aveva messo a punto un prodotto eccezionale. L'idea era nata da due appassionati di informatica, un russo ed uno statunitense, che avevano avuto la fortuna di incontrarsi a Stanford a metà degli anni Novanta. Venticinquenni avevano fondato la loro società, che oggi ha un fatturato di 10,5miliardi di dollari, un utile netto di 3miliardi di dollari e 17mila dipendenti, ed un nome che è tutto un programma: Google. Tanto importante da essere diventata il più grande ed affidabile motore di ricerca per il 70% di tutte le ricerche effettuate su Internet. Talmente popolare che per indicare il suo utilizzo (fare una ricerca sul web) è stato coniato un verbo apposito in ogni Paese: in America è "to google"; in Germania, "googlen"; in Italia "googlare". C'erano una volta (ma forse oggi il vento sta cambiando) gli anni d'oro di questa realtà imprenditoriale d'arrembaggio, perché un bel giorno, come tutte le novità improvvise che scavalcano la frontiera e si prendono una fetta esclusiva di mercato, anche Google sarebbe stata interessata dalle perturbazioni della concorrenza. Solo che, in questo caso, la concorrenza aveva il volto adolescentialmente pulito dell'*enfant prodige* Zuckerberg, ed il nome che suscita più scalpore e venerazione oggi tra 500milioni di giovani e meno giovani: Facebook. La nuova frontiera del *social* capace di elaborare il

\* Presidente e fondatore di HRCommunity Academy, business network di riferimento per Amministratori Delegati e Direttori Risorse Umane delle maggiori aziende della filiera produttiva italiana ed internazionale.

prodotto nuovo, quello che non ti saresti mai aspettato, quello in grado travolgere i canoni e modellare in maniera radicale l'aspetto della rete intera. Spina nel fianco nel primato che Google aveva agguantato e difeso per anni, Facebook è ben presto riuscita a connotarsi come promessa irresistibile di crescita e al contempo di ottimi guadagni per tutti quei talenti ingegneri e sviluppatori che avevano fatto del lavoro sulla (e nella) Rete il proprio percorso professionale ideale. Tanto da causare una vera e propria fuga di cervelli. Un fenomeno di *attraction* di massa che prometteva di danneggiare gli altri *player* del mercato digitale, Google in cima alla lista. Così fece.

Poco meno di un anno fa, infatti, sul *Wall Street Journal* è apparsa la cronaca di una Google in procinto di combattere la fuga di cervelli verso gli ormai acerrimi rivali di Facebook, con l'amministratore delegato Eric Schmidt arrivato a dare ufficialmente l'ordine di aumentare gli stipendi di tutti i 23mila dipendenti nel mondo del 10%. Un investimento enorme sul cliente interno per fermare l'emorragia e blindare un futuro che si faceva sempre più lontano. «Vogliamo essere sicuri che percepiate di essere ricompensati per il duro lavoro. Vogliamo continuare a lavorare con la gente migliore in Google» recitava una comunicazione aziendale ai dipendenti.

Sembrerebbe un gran bel regalo, se dietro di sé non celasse un senso forte di perdita di aderenza alla realtà e se avesse da ultimo funzionato, arginando davvero in maniera netta l'esondazione di cervelli. Soprattutto, il provvedimento avrebbe fatto la differenza se avessimo dimenticato di notare come esso vada a marcare un sostanziale passo indietro. Con la trovata di Google si è infatti tornati indietro di millenni. Perché? Perché la decisione di Eric Schmidt rischia di rappresentare la chimera di un lusso riservato a pochi, pensato, pianificato e realizzato all'interno di una macro-congiuntura a dir poco difficile. Nel panorama nel quale ci stiamo muovendo – e lo dico da presidente di un network che raggruppa molti amministratori delegati e direttori risorse umane delle maggiori realtà imprenditoriali attive nel nostro Paese e non solo – c'è ben altro rispetto al 10% in più in busta paga. Perché non tutti possono aumentare gli stipendi ai dipendenti, per quanti meriti questi ultimi possano riscuotere sul campo in termini professionali ed umani ogni giorno.

La verità e l'attualità ci suggeriscono piuttosto che, non potendo fare affidamento sulla possibilità di accrescere elementi quali la retribuzione, le aziende stanno invece implementando politiche di retention basate su altri fattori. Progetti ed iniziative che sono state sviluppate per rendere l'ambiente aziendale più vivibile per chi opera al suo interno. *Work-life balance* e *work family balance* sono solo due esempi, per non parlare di tutta la schiera di *benefit* (pc, macchina aziendale, convenzioni, ecc.) ed agevolazioni che dal singolo dipendente si estendono alla totalità del suo nucleo

familiare. Ho voluto essere molto schematico, ma l'elenco potrebbe ovviamente continuare, enunciando tutte le declinazioni dell'unicità di un principio e di un cammino. Il primo, quello della focalizzazione sulla persona, che è autentica ispirazione per tutto il mercato odierno; il secondo, quello che rappresenta il percorso comune intrapreso da azienda e risorse, che è un muovere passi importanti l'una in direzione delle altre, e viceversa.

La nuova frontiera dell'agevolazione in termini di retribuzione non-convenzionale si chiama *flexible benefit*, e prende le mosse dagli schemi di retribuzione flessibile originariamente sviluppati nel welfare aziendale degli States e ben presto divenuti oggetto di grande interesse anche nel nostro Paese grazie ad una congiuntura favorevole in termini sia fiscali che contributivi. Utilizzando la leva fiscale, diventa possibile accedere ad una sorta di effetto domino in positivo, in cui sostituire o integrare parte della retribuzione accessoria inquadrandola all'interno di iniziative aziendali dirette a fornire utilità al dipendente nella stessa misura in cui normalmente queste vengono acquistate esternamente sotto forma di servizi, incrementa contemporaneamente il potere di acquisto delle famiglie e riduce il costo del lavoro per l'azienda, che non dovrà corrispondere i contributi previdenziali sulla porzione di reddito oggetto di *flexible benefit*, e sovente risparmierà anche in termini di Irap.

Implementare simili forme di welfare in ambito aziendale, tenendo presenti gli ampi margini di manovra concessi qui dalla possibilità di sperimentare soluzioni anche differenti mantenendosi all'interno dei limiti normativamente fissati, immette anche sulla buona strada per agire sul miglioramento di clima aziendale, a patto ovviamente di produrre una comunicazione chiara, esaustiva e dettagliata non solo in riferimento ai progetti implementati, ma prima ancora sulle finalità di adozione e sui vantaggi oggettivi derivanti dall'implementazione.

Quanto detto sinora si fa ovviamente latore di una grande importanza in termini di analisi del fenomeno retributivo e delle numerose evoluzioni che hanno costituito nel tempo gli step costitutivi di un cammino di perfezionamento del patto tra azienda e dipendente. Va tuttavia rimarcato come, se si passa ad un monitoraggio più puntuale delle dinamiche attualmente attive nel mercato, ci si imbatte non di rado in fenomeni di natura contrastante, che talvolta si muovono in antitesi con i principi sin qui accennati.

La cronaca della nostra epoca di crisi ci mostra infatti segnali palesi di come si sia fatto sempre più insidioso – oltre che marcato – il gap tra l'attuale offerta remunerativa messa a punto dalle aziende e, dall'altro lato, le aspettative maturate sul tema da parte delle persone. Inquadrata alla luce di questi spunti, la nostra questione acquista di complessità, ed i suoi equilibri vanno facendosi ancor più delicati. Preso atto dell'esistenza di questo