@bollettinoADAPT, 18 novembre 2013

Flexible Benefit Plan: la nuova frontiera del welfare aziendale

di Valentina Picarelli

Tag: *#WelfareAziendale,#Benefit.*

Il Welfare pubblico "batte in ritirata"! Il quadro è chiaro e le nuove esigenze anche. L'attuale momento storico vede lo Stato nelle morse di un bilancio sempre più stringente che impone un ridimensionamento dell'offerta dei servizi al cittadino, anche nei settori essenziali (si pensi solo a Sanità e Istruzione). Se a questa premessa assommiamo il dato di fatto per cui l'Italia risulta essere tra i Paesi con una spesa sociale privata tra le più basse, come risulta dal Rapporto Istat "Noi Italia 2013", il prossimo obiettivo appare evidente: ridimensionare il ruolo dello Stato come erogatore di beni e servizi per fare spazio ad altri soggetti. D'altronde neanche le forme tradizionali di welfare aziendale sono riuscite a reggere il forte impatto della crisi economica che ha generato una costante perdita del potere di acquisto degli stipendi con corrispondente difficoltà delle aziende nel sostenere un ulteriore costo del lavoro per cercare di fronteggiarla.

Sempre in crescendo la domanda di nuove forme di Welfare. Le aziende più lungimiranti stanno puntando su nuove formule, denominate ***Flexible Benefit***, al fine di ottimizzare le loro politiche di *compensation*, valorizzando e personalizzando le forme di benefit già esistenti, in un'ottica di maggiore inclusività. Si tratta di piani di remunerazione attraverso i quali l'azienda assegna un budget, parte del pacchetto di welfare aziendale, a categorie omogenee di dipendenti. Come già declinato in R. Caragnano, *Welfare aziendale digitale: i modelli 2.0*, in R. Caragnano e M.C. Amorigi, *Welfare aziendale 2.0: un modo diverso per celebrare l'8 marzo*, in Bollettino Speciale ADAPT, 2013, n. 9, ciascun dipendente sceglie autonomamente, tra i benefit a disposizione, la composizione del suo "pacchetto", sulla base di esigenze personali. Proprio la mutevolezza dei bisogni che accompagnano le varie fasi del ciclo di vita di ciascuno consente di variare, eventualmente, ogni anno la composizione di tale pacchetto. La legittimità di tale strumento e i benefici connessi trovano fondamento negli artt. 51, comma 2, e 100, comma 1, TUIR che, in deroga al principio generale della imponibilità fiscale di quanto percepito in relazione al rapporto di lavoro, identificano le aree di defiscalizzazione e decontribuzione di cui le aziende possono beneficiare, a determinate condizioni, attraverso l'erogazione di beni e servizi a favore dei dipendenti e dei loro familiari. Dal combinato disposto di tale norme si può constatare che non concorrono a formare il reddito da lavoro i contributi previdenziali e assistenziali, i contributi per assistenza sanitaria, le prestazioni di servizio di trasporto collettivo, gli asili nido o colonie climatiche, le borse di studio per i dipendenti o relativi familiari, i servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria, culto. Guardando ai requisiti richiesti dalla legge, affinché si tratti di *Flexible Benefit* deve trattarsi di servizi utilizzabili dalla "generalità" dei dipendenti, o da categorie di essi – non *benefit ad persona* –, oggetto di decisione autonoma, unilaterale e volontaria del datore di lavoro – senza richieste del dipendente. I *benefit* in questione si suddividono a seconda dell'appartenenza all'area welfare – tra cui assistenza domiciliare, check-up, abbonamento per mezzi pubblici – o *lifestyle* – vedi palestre, cinema, viaggi, centri benessere –, i primi con l'obiettivo di supportare economicamente i dipendenti, i secondi più orientati alla fidelizzazione degli stessi. La

ricchezza di tale strumento e la sua maggiore innovazione consistono nella possibilità data al dipendente di scegliere e costruire da sé una sorta di paniere sartoriale di benefit, sempre nei limiti del budget aziendale.

I vantaggi sono evidenti e non solo sul freddo versante economico ma altresì sul piano percettivo e più puramente sensoriale. Sotto il primo profilo tali benefit sono vantaggiosi in quanto non sottoposti a tassazione e soggetti ad un regime contributivo agevolato; se l'azienda, dal suo canto, nel predisporre il budget *ante tempore*, riesce ad avere un maggiore controllo dei costi, d'altro canto il dipendente ha una capacità d'acquisto maggiorata –in termini di salario reale- oltre che una percezione più chiara di quanto effettivamente l'azienda "spende" per lui. A ciò si aggiungono anche motivazioni di carattere "emozionale" (c.d. *talent retention*) e, più in generale, il desiderio delle società di mantenere alto il *commitment* aziendale di tutta la propria forza lavoro.

A sperimentare con successo questo nuovo modo di fare welfare, tra gli altri, è stato il Gruppo Edison. Premettendo che nell'arco di tempo 2000-2010 la Edison si è posizionata tra i gruppi con più elevato tasso di crescita, insieme alla crescita si è assistito ad un grande cambiamento nella morfologia della popolazione aziendale: persone nuove, bisogni nuovi. Da qui l'esigenza di nuove soluzioni per motivare i dipendenti e creare senso di appartenenza differenziandosi, attraverso gli stessi, sul mercato, rispetto agli altri competitor. Previa analisi di tre elementi cardine quali fasi di vita, contesto territoriale e nucleo familiare, effettuata la segmentazione dei bisogni dei dipendenti precedentemente suddivisi in cluster omogenei, passo successivo è stata l'ingenierizzazione dell'offerta e lo sviluppo/erogazione dei servizi, il tutto supportato da una buona campagna di comunicazione e promozione. L'aumentato grado di soddisfazione dei dipendenti Edison (84%) associato ad un calo dell'assenteismo giustificano pienamente il costo sostenuto per tale sistema di welfare – circa lo 0,4% sul costo del lavoro complessivo – comunque sostenibile se si pensa che le politiche retributive si aggirano tra lo 0,5% E L'1,1% (per un approfondimento sul punto si veda D. Rimicci, *Welfare on demand: benessere per la comunità aziendale*, in *Sviluppo&Organizzazione*, luglio 2013).

Certo le perplessità e le difficoltà operative non mancano. Attraverso quale strumento giuridico introdurre in azienda i *Flexible Benefit Plan*? Come creare la *liaison* con il rapporto di lavoro? la soluzione più plausibile è ipotizzare una preventiva consultazione sindacale con i rappresentanti dei lavoratori, per poi introdurli pragmaticamente tramite un contratto integrativo aziendale. Da escludere il contratto individuale di lavoro, per le oggettive difficoltà che tale scelta comporterebbe in termini di modifica o addirittura cancellazione dei piani stessi, anche se con un limite da dover considerare: i servizi di cui all'art. 100 TUIR, oltre ad essere deducibili dal reddito d'impresa solo del 5 per mille del costo del personale, essendo liberalità, non possono formare oggetto di contratto di II livello.

Siamo di fronte ad un "secondo Welfare", cucito sulla persona, non un semplice agio che le aziende possono concedersi ma, ormai, una necessità sempre più cogente. Trasformare una parte della retribuzione, appesantita, come noto, da tasse e contributi, in benefici in natura giova ad entrambi i soggetti del rapporto di lavoro oltre che, indirettamente, accrescere e consolidare il legame tra lavoratori e impresa. Certo è che se tali strumenti dovessero restare soltanto scelte di tendenza, o, peggio ancora, leve per ottenere vantaggi fiscali nel breve periodo, tale formula si rivelerebbe un fallimento; occorre, piuttosto, una *vision* di più ampio respiro, in una responsabile ottica di sostenibilità, dove il risparmio in termini economici è solo piccolo tassello di un progetto che guarda ben più lontano.

Valentina Picarelli
Scuola internazionale di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro
ADAPT-CQIA, Università degli Studi di Bergamo

@valepic86