

## Welfare e Benefit Return Creare valore in azienda

La legge di Stabilità 2016 ha aggiornato un quadro normativo legato al welfare aziendale che ormai era fermo da oltre 30 anni: oggi, infatti, sono numerosi i servizi che possono rientrare in questo tipo di iniziative. Ma resta ancora un nodo da sciogliere e riguarda la sostituzione denaro-benefit che caratterizza la nuova disciplina del premio di risultato. Il welfare aziendale è integrazione o sostituzione della remunerazione? Secondo Antonio Manzoni, cofondatore con Giovanni Scansani di Valore Welfare, “la fungibilità denaro-welfare rischia di ridurre il welfare aziendale a una mera applicazione di un algoritmo fiscale che mina la relazione con i benefici per l’azienda.

Con un welfare aziendale ‘sostitutivo’ di componenti retributive obiettivi come produttività, clima, engagement e branding reputation sono difficili da raggiungere”. Inoltre, “i bisogni di un lavoratore durante il suo *working age* tendono a persistere e spesso ad aumentare nel tempo e quindi un piano di welfare aziendale non può essere condizionato solo da un elemento incerto e variabile della retribuzione come il premio di produzione”.

### Maggiore attenzione alle persone

Quale sia la strada giusta da percorrere la indica Scansani: “Il refresh di alcuni istituti del welfare aziendale e la nuo-



Antonio Manzoni,  
cofondatore e partner di Valore Welfare

va disciplina del premio di risultato sono un buon viatico alla diffusione delle pratiche di welfare in azienda”. “Questo”, prosegue Scansani, “porterà a una crescita del numero degli interventi e delle occasioni di confronto tra impresa e sindacato che sarà chiamato ad affrontare un tema innovativo per molte imprese e anche per molti dei suoi rappresentanti sul territorio, tenuti a dotarsi di strumenti e di competenze nuove per poter interloquire efficacemente con la parte datoriale”.

Collegate alle relazioni industriali e alla contrattazione di secondo livello ci sono il consolidamento delle prassi e la diffusione della cultura del bene-vivere in azienda: “Tanto più il ‘lavoro buono’ potrà diffondersi, tanto più esso potrà essere reciprocato da un ‘buon lavoro’ e in questo senso le iniziative di people care, associate a una maggiore attenzione alla conciliazione tra vita e lavoro, potranno favorire questo scambio virtuoso che si traduce in risultati per l’impresa e in valore per le parti coinvolte”. Tradotto significa attenzione al lavoratore come persona, ma anche alla sua famiglia e più in generale all’intera comunità in cui l’organizzazione opera.

### Indipendenti dai provider di servizi

Tutto questo rimanda alla filosofia di base di Valore Welfare, le cui caratteristiche –illustrate da Scansani– attingono “al carattere indipendente dell’attività di advisory esercitata dalla società che non è collegata a imprese attive come provider di servizi di supporto per la gestione delle iniziative di welfare in azienda” e al “rigoroso approccio metodologico che enfatizza la portata strategica del Piano di welfare aziendale associandola a consolidati strumenti di analisi dei risultati che le aziende possono conseguire”: “Chi si avvale di una consulenza non compra solo know how, ma secondo il nostro approccio anche il knowledge”, argomenta Scansani. “È questa una delle strade dalle quali passa la sostenibilità nel tempo delle policy di welfare aziendale; se queste non sono sostenute dalla cultura che le deve far fiorire, esse non



Giovanni Scansani,  
cofondatore e CEO di Valore Welfare

potranno conseguire obiettivi solidi e realmente di valore; è in questo senso che i due termini, ‘Valore’ e ‘Welfare’ si coniugano tra loro, proprio per sottolineare questi aspetti del lavoro che svolgiamo nelle imprese”.

### Programmi customizzati sulle imprese

Quanto agli interventi di welfare aziendale, manager e imprenditori vogliono conoscere costi e ritorni: Valore Welfare non solo costruisce un “percorso in grado di fornire le risposte”, ma fornisce anche “le soluzioni che possono valorizzare al meglio l’iniziativa e l’investimento che l’impresa decide di effettuare. Si tratta di uscire da soluzioni ‘a pacchetto’ o, peggio ancora, realizzate con il ‘copia-incolla’; occorre, semmai, proporre programmi customizzati sulla dimensione e la cultura della singola azienda”, spiega Scansani. Inoltre i programmi devono essere “associati a strumenti di supporto che accompagnino le fasi di elaborazione e di scelta e che permettano il monitoraggio dei ritorni sull’investimento senza disperdere le risorse”.

“La nostra metodologia di lavoro, Welfare Benefit Return (WBR), consente di avviare piani di welfare benefit che generano valore sia per i dipendenti sia per l’azienda perché realistici e sostenibili, ossia in grado di mantenere e capaci di accrescere il ‘valore-ritorno’ nel tempo, ma soprattutto coerenti con la people and business strategy dei nostri clienti”, conclude Manzoni.

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