

PIANO WELFARE LA POLICY PERFETTA 2016

Istruzioni per l'uso



Valore D
più donne, più talento, più impresa



Variazioni



PIANO WELFARE

INDICE



IL PIANO WELFARE: LA POLICY PERFETTA

- 04 CHE COS'E' IL PIANO WELFARE
- 04 PERCHÉ PARLARE DI PIANO WELFARE
- 05 COME REALIZZARE IL PIANO WELFARE IN AZIENDA
- 16 I CONSIGLI IN PILLOLE DAI PIANO WELFARE LAB

IL PIANO WELFARE LAB: COME SIAMO ARRIVATI ALLA POLICY

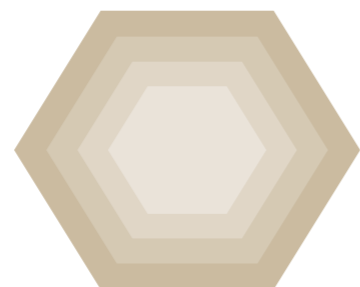
- 20 CHE COS'E' IL PIANO WELFARE LAB
- 21 PERCHÉ IL PIANO WELFARE LAB
- 22 COME ABBIAMO LAVORATO AL PIANO WELFARE LAB
- 24 RINGRAZIAMENTI

happiness is real
only when shared
Christopher McCandless





IL PIANO WELFARE: LA POLICY PERFETTA



Condizione necessaria:
credere nei valori del welfare



01





CHE COS'È IL PIANO WELFARE

Progettare e realizzare un Piano Welfare significa rivedere i propri processi organizzativi in ottica di work-life balance e benessere aziendale intervenendo nelle aree dei servizi, della flessibilità degli orari di lavoro, della cultura e comunicazione interna ed esterna per ottenere risultati sia sul piano etico-valoriale che del business.


PERCHÉ PARLARE DI PIANO WELFARE

- risponde alle esigenze specifiche dei lavoratori facendo risparmiare l'azienda
- migliora e sviluppa le competenze manageriali sul tema del welfare
- rafforza un approccio aziendale basato sulla logica del Total Reward (complesso di mezzi e strumenti materiali e immateriali che compongono la retribuzione)
- favorisce il benessere del lavoratore, dell'azienda e della comunità
- stimola il rinnovamento verso un superamento delle barriere culturali e giuridiche
- sostiene il work-life balance

rafforza
sostiene
migliora
stimola
favorisce
risponde



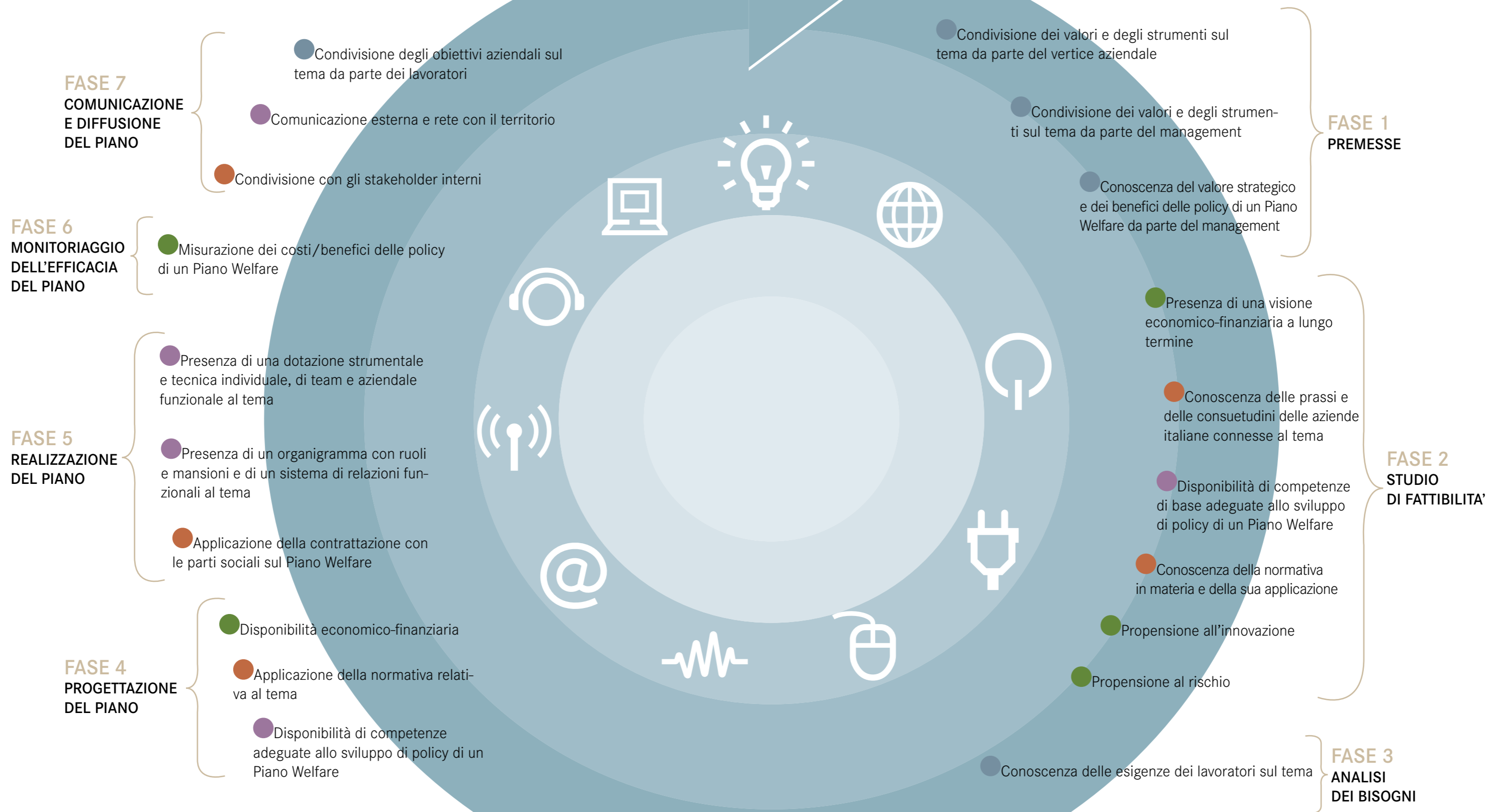
COME REALIZZARE UN PIANO WELFARE IN AZIENDA

Agendo su queste 4 aree 



LA POLICY PERFETTA:

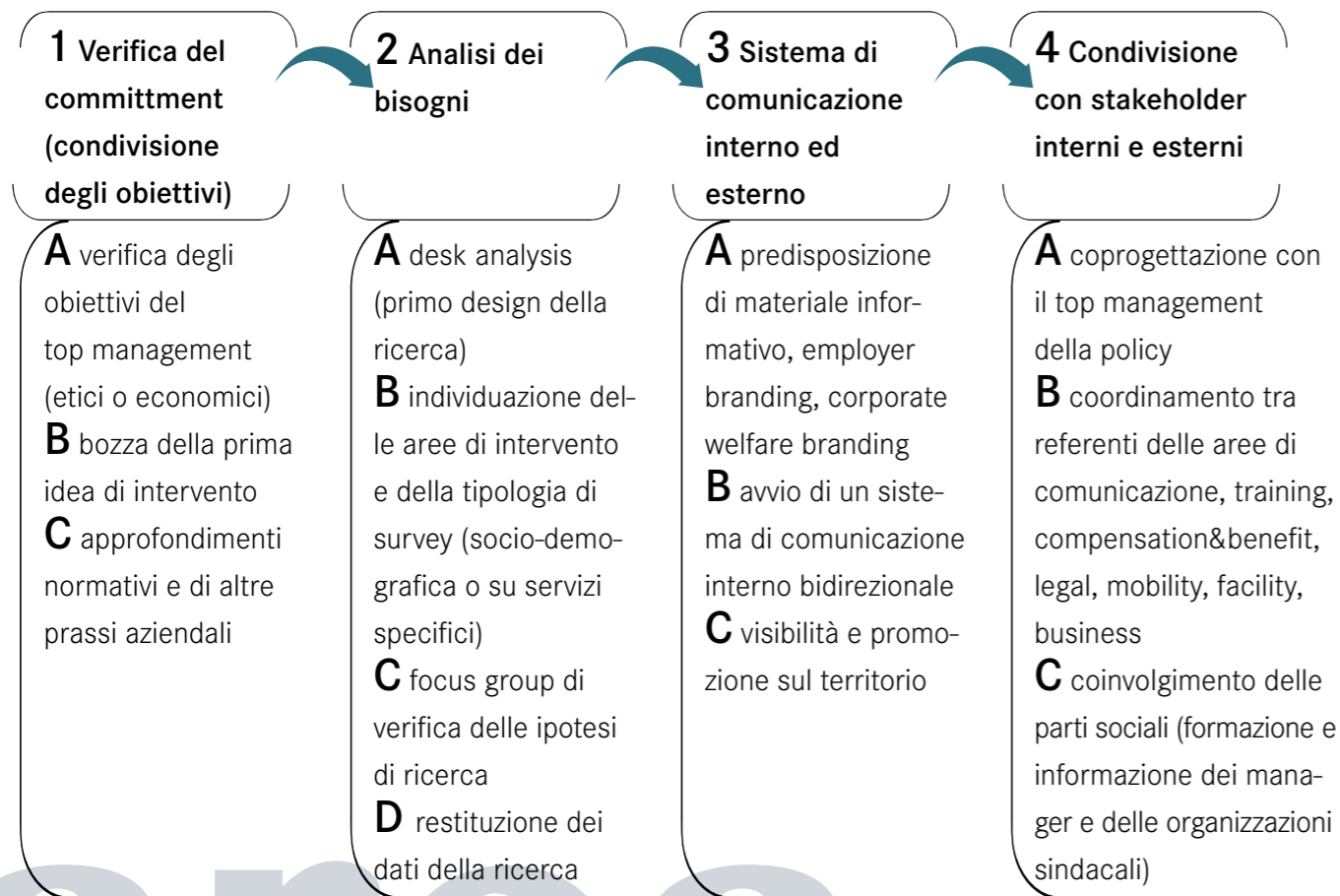
i passaggi fondamentali per introdurre o sviluppare il Piano Welfare in azienda:



SE

- l'azienda non conosce in modo adeguato i bisogni di welfare dei collaboratori
- i vertici dell'azienda non comunicano adeguatamente i valori aziendali sul work-life balance
- i manager non conoscono i vantaggi derivanti da un Piano Welfare e da una welfarizzazione della retribuzione
- i collaboratori e la popolazione aziendale non conoscono i servizi e benefit che l'azienda offre loro e non ne percepiscono il valore e il vantaggio
- gli stakeholder o le rappresentanze aziendali non sono stati coinvolti nel percorso di welfare
- nell'azienda non è ancora stata sviluppata una forma di coordinamento stabile tra referenti dell'area welfare e referenti aziendali di altre aree strategiche (comunicazione, formazione, compensation&benefit, business, facility, mobility).

ALLORA AGISCI NELL'AREA CULTURALE ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



● VERIFICA DEL COMMITMENT (CONDIVISIONE DEGLI OBIETTIVI)

La condizione necessaria per l'avvio di un Piano Welfare è la condivisione di "valori sociali" da parte del vertice e del management. Il primo passo è fare una **verifica degli obiettivi prioritari del piano** che possono essere sociali, economici o entrambi.

In base all'interlocutore e alle sue aspettative, ci si può focalizzare su obiettivi come il benessere e la riduzione dell'assenteismo o su obiettivi che incrementano la produttività e la riduzione dei costi del lavoro. Se **gli obiettivi sono il benessere**, l'employer branding, la soddisfazione e l'engagement dei collaboratori, a livello economico l'azienda potrebbe investire nella formula del "**welfare aggiuntivo e integrativo**". Se l'obiettivo è la riduzione del costo del lavoro, è importante intervenire sulla leva fiscale utilizzando i vantaggi del Tuir (Testo Unico Imposte sul Reddito) o rendere immediatamente percepibile il valore monetario del welfare erogato.

● ANALISI DEI BISOGNI

Al termine dello studio di fattibilità, se si è deciso di intraprendere la strada del welfare aziendale, il passo successivo è interrogare la popolazione aziendale.

Per condurre un'indagine, le strade sono due:

- Fare un'**analisi di dettaglio sul gradimento/desiderabilità di benefit/servizi/convenzioni** erogati o erogabili dalla azienda. In questo caso si avranno dati puntuali ma si creeranno aspettative. Di solito si implementa questo tipo di survey dopo che l'azienda ha deciso ciò che intende sviluppare e i costi che vuole sostenere.
- Condurre una **analisi socio-demografica** per capire il tipo di popolazione, di che età, dove risiede, come raggiunge il lavoro, se ha famiglia e carichi di cura, come è organizzata nei tempi di cura, personali, domestici; se è soddisfatta della propria organizzazione e se pensa che l'azienda potrebbe andarle incontro con nuove soluzioni. Questo tipo d'indagine consente di non creare aspettative ma di farsi un'idea delle necessità dei propri collaboratori e decidere che tipo di Piano Welfare progettare (se non ci sono figli che frequentano la scuola, per esempio, alcune agevolazioni non saranno utilizzabili).

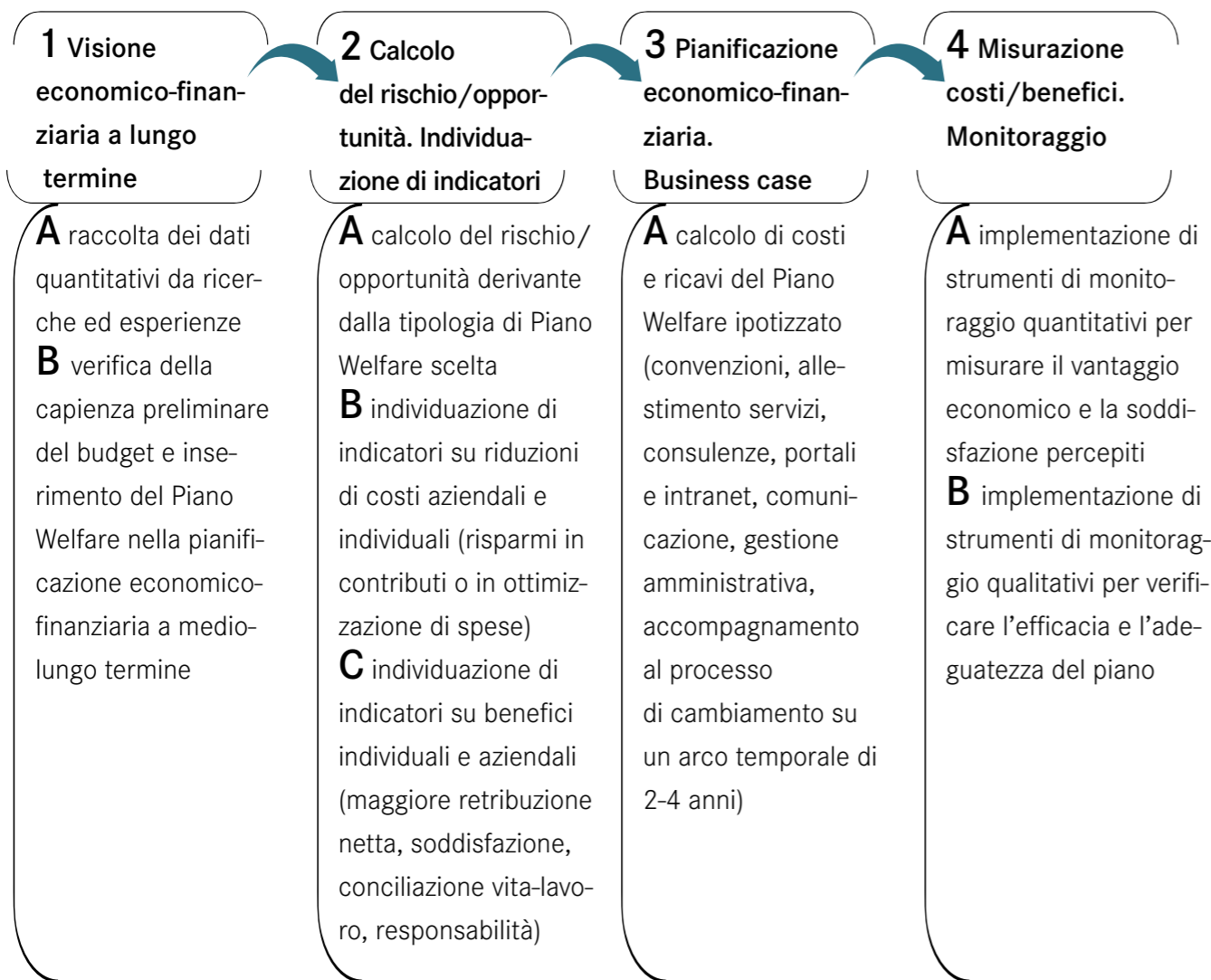
● SISTEMA DI COMUNICAZIONE INTERNO ED ESTERNO | CONDIVISIONE CON STAKEHOLDER INTERNI E ESTERNI

- Definire una strategia di comunicazione interna ed esterna: **creare un brand, un logo, sito, materiali di diffusione**.
- Individuare strumenti di comunicazione dedicati: selezionare dei **testimonial** (anche attraverso tecniche come lo **storytelling**); organizzare **welfare day o employee day**, breakfast e occasioni nelle quali poter comunicare il piano per valorizzarlo.
- Promuovere il piano anche sul territorio partecipando a momenti seminariali o di progettazione condivisa e comunicandone i contenuti con le amministrazioni locali anche per individuare elementi in comune.
- Comunicare il piano all'esterno tramite **uffici stampa e forme di visibilità sui media**.
- Coordinare la **comunicazione anche all'interno** condividendo gli obiettivi con i referenti della comunicazione.
- Coordinare la comunicazione del piano con altre comunicazioni importanti per gli employee: **sicurezza, mobilità, flessibilità orari, formazione**.
- Coinvolgere le **organizzazioni sindacali**: la co-progettazione del piano con il sindacato deve avvenire dopo aver terminato lo studio di fattibilità ma prima di comunicare il piano a tutta la popolazione.

SE

- vuoi sapere se il welfare aziendale può rappresentare una modalità di contenimento dei costi
- vuoi sapere se è davvero impossibile calcolare i costi/benefici del Piano Welfare
- vuoi salvaguardare posti di lavoro, riducendo i costi del personale
- vuoi quantificare i costi per l'avvio del Piano Welfare
- non hai risorse dedicate, ma vuoi applicare il Piano Welfare
- vuoi calcolare i rischi e le opportunità dall'introduzione di un Piano Welfare

ALLORA AGISCI NELL'AREA ECONOMICA ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



COME FARE IN DETTAGLIO

● VISIONE ECONOMICO-FINANZIARIA A LUNGO-TERMINE | CALCOLO DEL RISCHIO/OPPORTUNITÀ. INDIVIDUAZIONE DI INDICATORI

Affrontare l'avvio o il miglioramento di un Piano Welfare implica che l'organizzazione sia in grado di avere una **visione strategica ed economico-finanziaria a lungo termine** poiché il percorso verso un processo di welfarizzazione dell'azienda è impegnativo, potenzialmente costoso e con un ROI (ritorno dell'investimento) non immediato. Decidere di avviare anche solo lo studio di fattibilità implica che l'azienda sia disponibile a sostenere un costo iniziale.

È importante **essere consapevoli che si sta innovando** il modo di organizzare il tempo di vita e di lavoro dei collaboratori. E' difficile realizzare un Piano Welfare ancorandosi a un contesto caratterizzato da regolarità o da prassi organizzativa.

Se intendiamo avvalerci quanto più possibile delle opportunità e vantaggi fiscali offerti dalla normativa o se siamo pronti a interpellare i collaboratori per conoscerne i bisogni, dobbiamo essere capaci di **calcolare o apprezzare il piccolo o grande rischio che ne deriva in vista di un piccolo o grande vantaggio**.

● PIANIFICAZIONE ECONOMICO-FINANZIARIA. BUSINESS CASE | MISURAZIONE COSTI/BENEFICI. MONITORAGGIO

A questo punto la progettazione di un Piano Welfare richiede una precisa **pianificazione dei costi e ricavi**.

La prima voce da tenere in considerazione è quella degli **investimenti iniziali in fornitura** come i sistemi per la gestione dei benefit (portali) e delle convenzioni; per l'allestimento diretto dei servizi; per l'elaborazione di survey, indagini e relative elaborazioni; per la richiesta di eventuali risorse aggiuntive.

Il **risparmio o riduzione dei costi** è invece una voce che, da un lato si ottimizza nel tempo attraverso la conoscenza e l'utilizzo progressivo dei servizi da parte dei collaboratori, dall'altro può essere subito misurabile se permette sgravi fiscali derivanti dall'applicazione delle opportunità offerte dal TUIR e se i dipendenti utilizzano da subito i servizi.

Per **finanziare il welfare è possibile**: rendere più efficiente il welfare che c'è già, ridurre gli sprechi, verificare l'utilizzo di contributi a circoli ricreativi e associazioni esterne sovvenzionate, razionalizzare gli spazi.

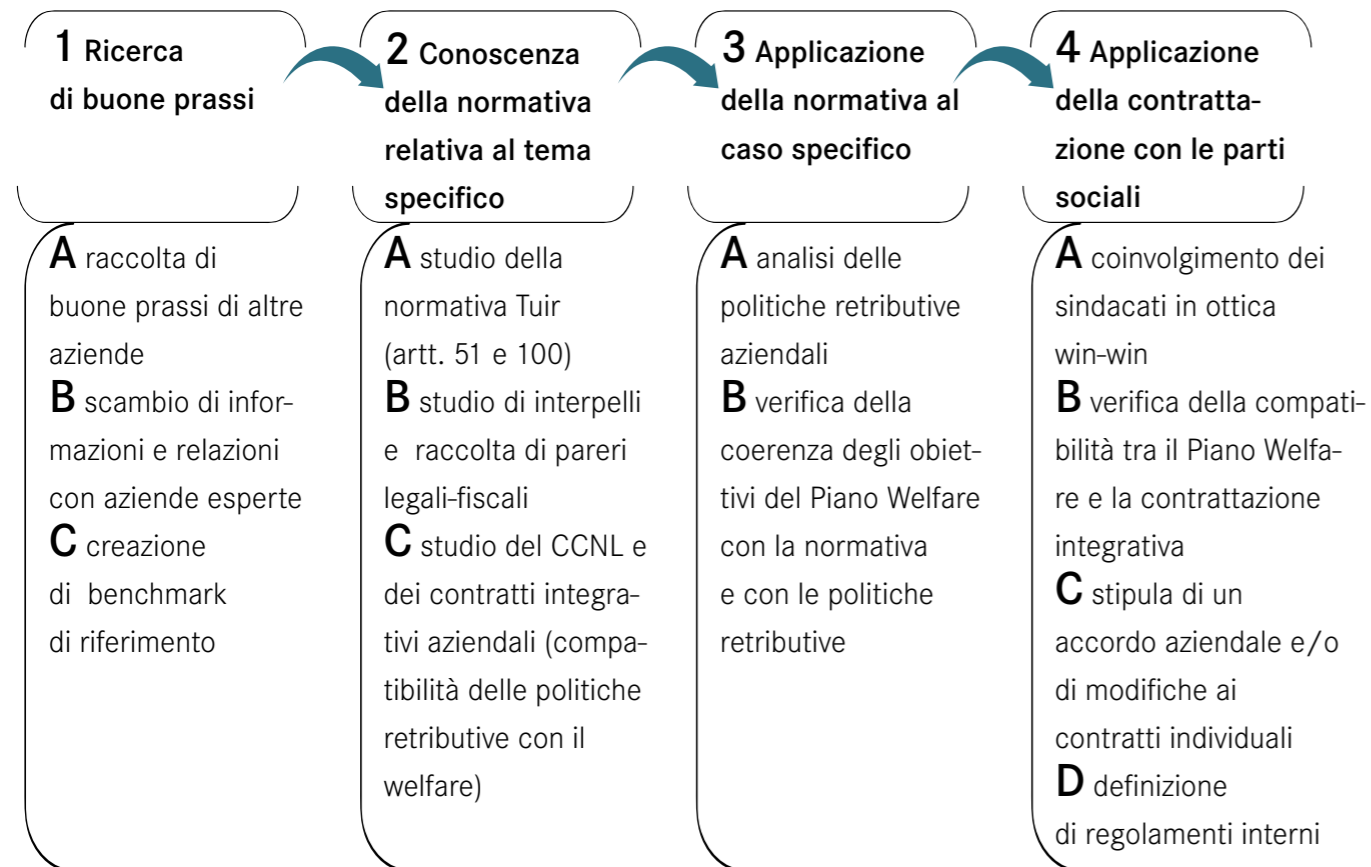
Per calcolare i vantaggi del welfare è bene programmare anche **survey periodiche di verifica** sul valore percepito del Piano Welfare da parte dei collaboratori oltre che registrare gli indicatori di clima, engagement, soddisfazione generale e verifica della adeguatezza dei servizi messi in campo.

area economica

SE

- vuoi capire quali opportunità e vincoli prevede la normativa sul welfare aziendale
- ti preoccupa il tema dell'applicazione degli artt. 51 e 100 del Tuir (Testo Unico Imposte sul Reddito) relativamente all'interpretazione e ai rischi normativi connessi al Piano Welfare
- vuoi regolamentare le policy di welfare aziendale applicate in modo informale in azienda
- vuoi dialogare con i sindacati per aprire una contrattazione sul Piano Welfare

ALLORA AGISCI NELL'AREA NORMATIVA ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



● RICERCA DI BUONE PRASSI

Il primo passo è capire come funziona un Piano Welfare interpellando colleghi o aziende che stanno facendo o hanno fatto lo stesso percorso, partecipando a seminari sul tema, leggendo articoli, manuali, guide specifiche.

L'obiettivo è farsi una prima idea e trarre indicazioni, raccogliere informazioni, avere segnalazioni di possibili partner, **evitare errori già fatti da altri, capire quali somiglianze o differenze** ci possono guidare nel progetto che sarà comunque fortemente personalizzato.

● CONOSCENZA DELLA NORMATIVA RELATIVA AL TEMA SPECIFICO | APPLICAZIONE DELLA NORMATIVA AL CASO SPECIFICO | APPLICAZIONE DELLA CONTRATTAZIONE CON LE PARTI SOCIALI

Un piano welfare non è necessariamente legato ai benefici fiscali.

E' possibile realizzare piani benefit attraverso convenzioni, scambio di servizi interni all'azienda, banche delle ore, flessibilità oraria e tutte quelle iniziative volte a migliorare il benessere dei dipendenti e collaboratori e comunicate come welfare.

Poiché alcuni servizi/benefit possono dare comunque luogo ad agevolazioni fiscali (questo è il principale motivo per cui molte aziende si stanno attrezzando), è bene conoscere la normativa e saperla applicare.

I passaggi da seguire sono tre:

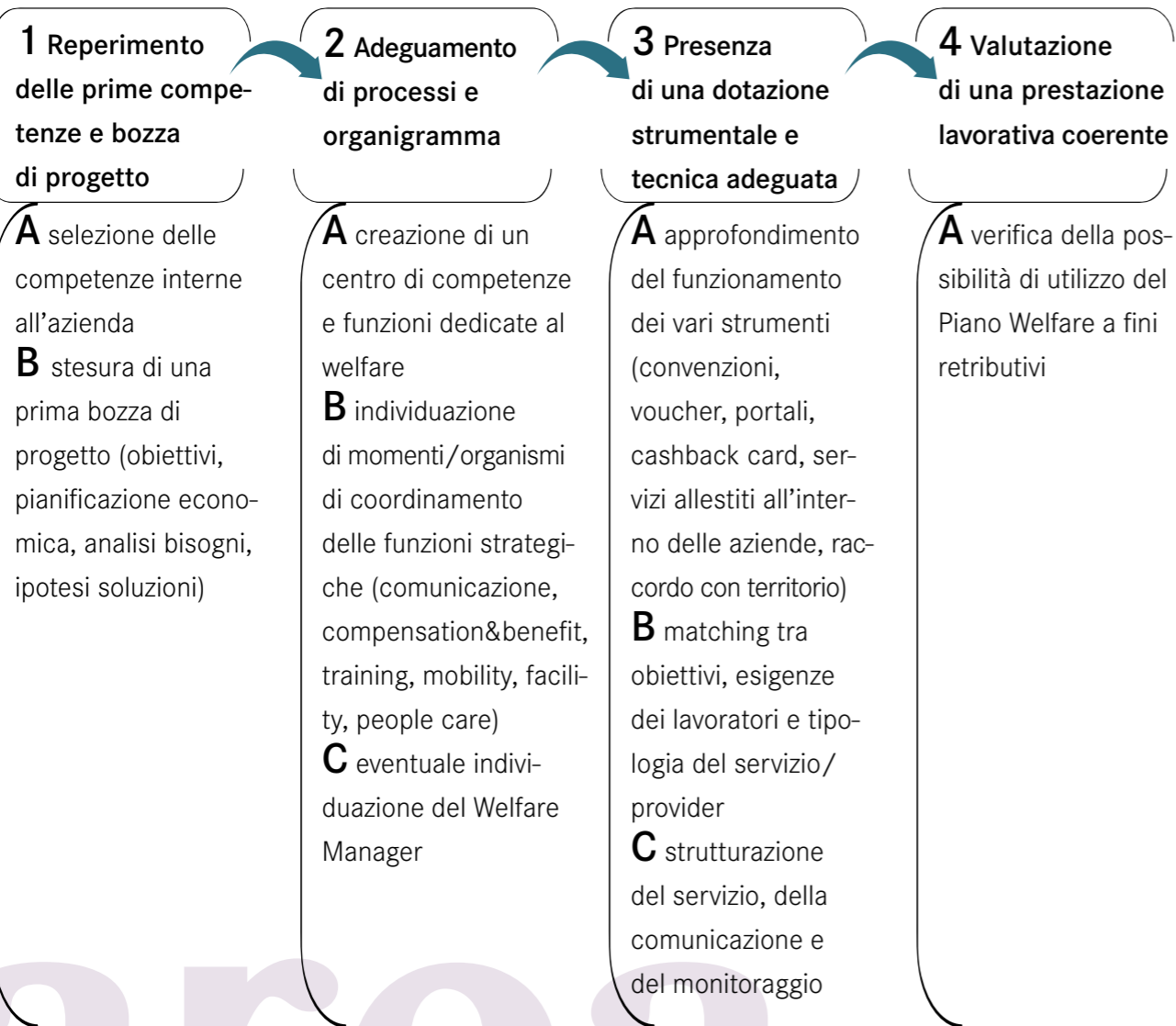
- Fare un **primo studio degli artt. 51 e 100 del Tuir** con un focus sulle **tipologie di servizi** agevolabili, sulle **modalità** attraverso cui sono agevolabili (ad es. alcuni servizi devono essere pagati direttamente dal datore di lavoro senza l'intermediazione del dipendente e quindi non sono rimborsabili), sui **destinatari** (non singoli dipendenti ma categorie o generalità dei dipendenti), sul **trattamento nei contratti aziendali** (ciò che viene contrattato dà luogo ad una obbligazione, non può più essere considerato una liberalità, quindi non può essere oggetto di defiscalizzazione).
- Verificare che le tipologie di bisogni dei collaboratori siano compatibili con i servizi agevolabili (spesso si scopre a posteriori che i dipendenti non desiderano le categorie di servizi che godono della detassazione).
- Verificare che la **retribuzione sia compatibile con la welfarizzazione**: è difficile spostare sul welfare il salario già contrattualizzato. Non si possono convertire in welfare i premi individuali ma solo quelli aziendali e a patto che venga opzionata la "soluzione welfare" prima che il premio maturi. Se i salari sono fissi e il datore non è disponibile a investire in welfare, probabilmente sarà difficile ottenere risparmi dalle retribuzioni.

NB: questa è una delle interpretazioni del Tuir. E' opportuno rivolgersi al consulente del lavoro e/o commercialista per ottenere la risposta migliore alle proprie esigenze.

SE

- non sai come affrontare il Piano Welfare dal punto di vista delle competenze in azienda
- non sai prevedere quale impatto possa avere il Piano Welfare sull'organizzazione aziendale
- pensi di non avere una struttura organizzativa adeguata
- non hai le idee chiare su quali servizi scegliere e con quale formula erogarli
- non sai quali provider rispondano meglio ai tuoi obiettivi
- credi nel valore strategico del welfare e vuoi portarlo negli organismi decisionali

ALLORA AGISCI NELL'AREA ORGANIZZATIVA ●, SEGUENDO QUESTI PASSI:



COME FARE IN DETTAGLIO

● REPERIMENTO DELLE PRIME COMPETENZE E BOZZA DI PROGETTO | ADEGUAMENTO DI PROCESSI E ORGANIGRAMMA

Dopo la fase di benchmark e di ricerca delle buone pratiche di altre aziende, per l'impresa è il momento di guardare all'interno della propria organizzazione e **individuare le risorse interne o esterne con competenze** in grado di avviare la prima parte dell'intervento.

Devono essere **persone motivate e con competenze** di gestione del personale, comunicazione, ricerca e statistica, con qualche conoscenza normativa di base e di project management.

Terminato lo studio di fattibilità, una volta che il management ha deciso di implementare il piano, si devono gettare le basi dello **"staff-funzione Welfare Manager"**: l'azienda ha bisogno di partner interni ed esterni capaci di accompagnarla lungo tutto il percorso per elaborare le risposte all'indagine dei bisogni, costruire un piano economicamente interessante e positivo per il personale, individuare gli strumenti più adeguati. È qui che entra in gioco il futuro **Welfare Manager** o quello staff di figure che ne sintetizzano ruolo, funzione e competenze.

● PRESENZA DI UNA DOTAZIONE STRUMENTALE E TECNICA ADEGUATA | VALUTAZIONE DI UNA PRESTAZIONE LAVORATIVA COERENTE

Una volta che l'azienda ha le idee chiare sugli obiettivi che vuole raggiungere e sui bisogni a cui vuole dare risposta, dopo che ha capito come affrontare i vincoli normativi e si è procurata le competenze interne necessarie, **vanno scelti i fornitori e gli strumenti**. Si può optare per le convenzioni o i voucher, per il circolo dipendenti o il portale, per l'asilo aziendale o la rete col territorio. La scelta degli strumenti non è un passaggio banale. Alcuni esempi:

- le **convenzioni a vista** sono gestibili dal personale aziendale amministrativo. È sufficiente un accordo col fornitore che riconosce uno sconto ai dipendenti che si presentano con il badge aziendale o altra tessera; non ha implicazioni sulla busta paga; non genera risparmi diretti per l'azienda
- il **sistema dei voucher** prevede che il lavoratore utilizzi i voucher messi a disposizione dall'azienda come sistema di pagamento. Il costo del bene/servizio è sostenuto dal datore di lavoro. La gestione amministrativa è solitamente delegata al provider del servizio
- se l'azienda vuole **sfruttare le agevolazioni fiscali ma non ricorrere a un portale**, può optare per una gestione in house delle richieste di rimborso da parte del dipendente o di pagamento diretto del fornitore (in base alla tipologia del servizio). I referenti amministrativi dovranno però affrontare, per ciascuna tipologia di servizio, un diverso trattamento del giustificativo e un trattamento diverso in busta paga
- è possibile ricorrere a **portali con funzionalità gestionali** che sono in grado di trattare automaticamente l'imputazione del carico fiscale sul dipendente o sull'azienda in base alla tipologia del servizio acquistato.

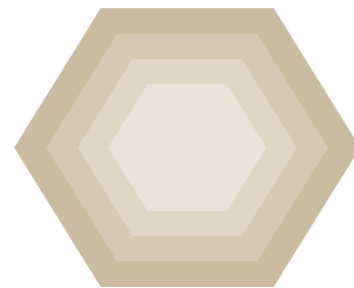
Questi sono esempi indicativi e non esaustivi. Per avere informazioni dettagliate sul tipo di trattamento fiscale di ogni singolo servizio è opportuno rivolgersi al consulente del lavoro e/o commercialista.



IL PIANO WELFARE LAB: COME SIAMO ARRIVATI ALLA POLICY



Il valore della rete di
aziende è inestimabile





CHE COS'È IL PIANO WELFARE LAB

Circa 20 aziende associate a Valore D ogni anno

- si incontrano a Milano e a Roma nelle sedi di aziende associate
- condividono problemi e si scambiano soluzioni aziendali
- consegnando oltre 60 documenti aziendali all'anno
- li studiano e categorizzano nelle 4 aree, arricchendo l'archivio on line ragionato sul Piano Welfare
- rileggono e riscrivono la propria esperienza aziendale sul Piano Welfare
- scrivono la policy perfetta sul Piano Welfare
- sognano la nuova normativa nazionale sul Piano Welfare



PERCHÉ IL PIANO WELFARE LAB

- per dialogare e confrontarsi apertamente sul tema
- per condividere esperienze
- per attivare lo scambio di documenti e prassi di riferimento
- per introdurre in azienda un tema nuovo
- per sostenere in azienda l'innovazione e il miglioramento continuo





COME ABBIAMO LAVORATO ALLO SMART WORKING LAB

METODOLOGIA

Rilettura delle esperienze aziendali attraverso 4 tipi di vincoli:

- NORMATIVO:** quanto la norma è una possibilità o un ostacolo da superare attraverso prassi interne aziendali
- ECONOMICO:** il peso della necessità di contenere i costi e misurare i benefici, ovvero la propensione all'investimento
- CULTURALE:** come il commitment dei diversi livelli aziendali può improntare l'azione
- ORGANIZZATIVO:** come dotarsi di un'organizzazione efficiente che mantiene alti i livelli di performance

RETE

Il valore della rete di aziende è inestimabile: le esperienze delle altre realtà, gli strumenti utilizzati per superare gli ostacoli, i risultati delle sperimentazioni che hanno avuto successo, gli errori da evitare diventano patrimonio comune attraverso l'ascolto e il confronto.

Abbiamo utilizzato la Policy Perfetta come strumento per la comprensione (connessa a una necessità del tutto introduttiva alla materia) di cosa sia il welfare aziendale. La sua lettura è stata utile per almeno due ragioni: a) ci ha fornito i riferimenti tecnici più rilevanti in modalità sintetica e chiara; b) ha rappresentato -in una vista olistica - la dimensione culturale con quella implementativa e di valutazione economica.

ALBERTO LAPI, ACCENTURE

La partecipazione al welfare lab ha senz'altro agevolato, attraverso un approccio strutturato e sistemico, la fase di apprendimento e di acquisizione di tutte quelle competenze fondamentali per chi si accinge ad implementare nella propria azienda un nuovo piano di welfare. Il confronto costante con le altre aziende partecipanti, unito al supporto metodologico e specialistico di esperti del settore, ha permesso di cogliere le molteplici variabili in gioco opportunamente ricondotte in una logica di processo attraverso la realizzazione del vademecum sul welfare.

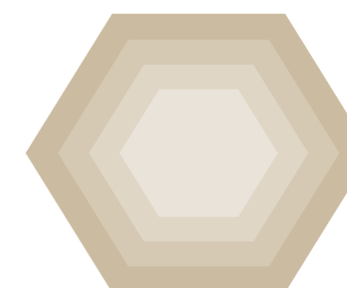
ALBERTO APOLLO, GRUPPO HERA

normativa
economica
organizzativa culturale



RINGRAZIAMENTI

Si ringraziano tutte le persone che hanno partecipato al Piano Welfare Lab e che hanno arricchito il percorso con la loro presenza, i loro contributi, i loro dubbi e le loro curiosità, la disponibilità a condividere soluzioni e strategie, per continuare a crescere, con tutte le aziende di Valore D.



più donne, più talento, più impresa



Variazioni



Valore D
è la prima associazione italiana di grandi imprese
che promuove la diversità, il talento e
la leadership femminile
per la crescita delle aziende e del Paese.
(www.valored.it)

Variazioni srl
società di consulenza e formazione,
leader nel settore work-life balance,
offre soluzioni per innovare
le organizzazioni pubbliche e private
attraverso welfare, conciliazione e smart working.
(www.variazioni.info)

