



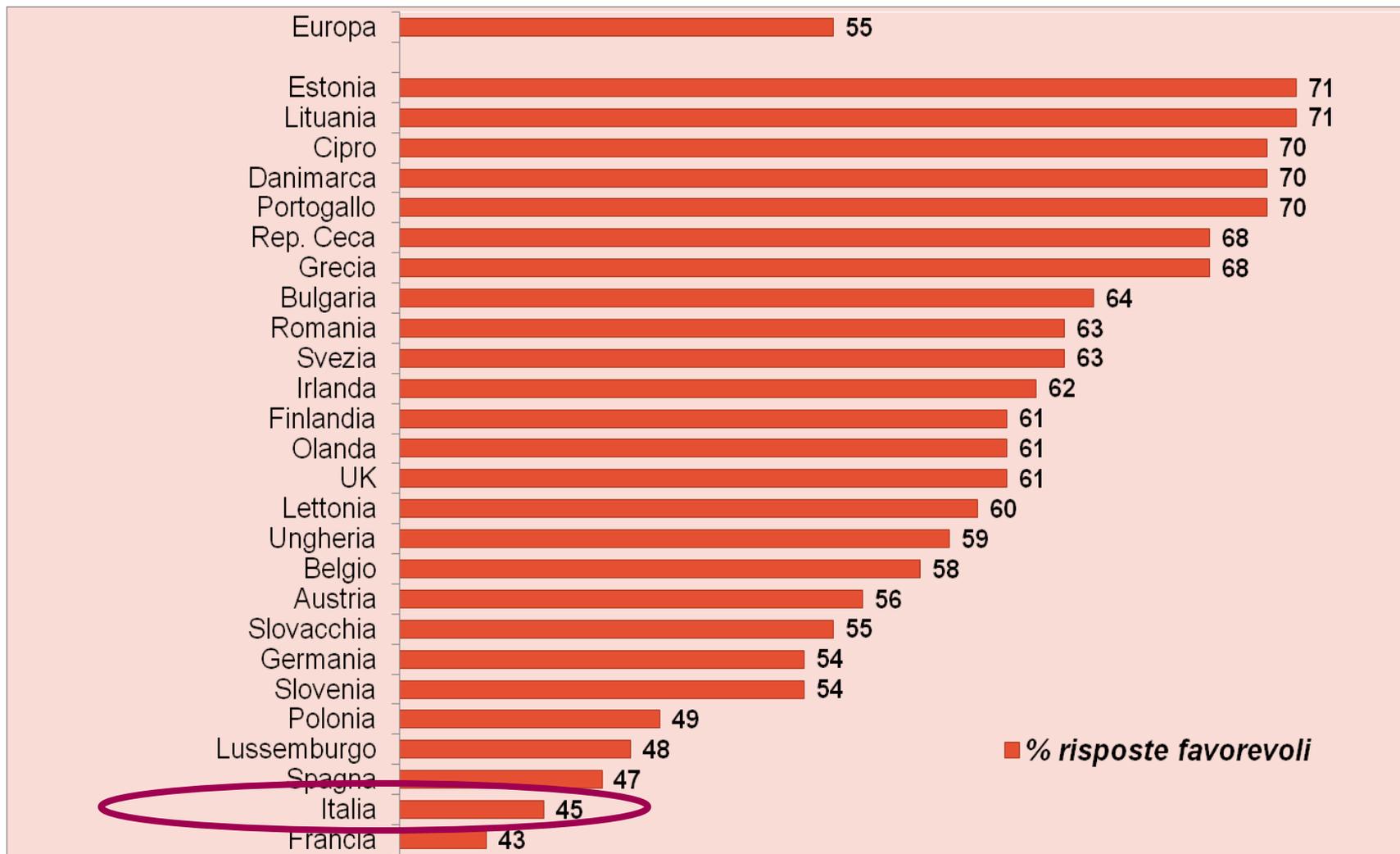
Welfare aziendale: remunerare e motivare i dipendenti in tempi difficili

Disegnare ed implementare piani efficaci

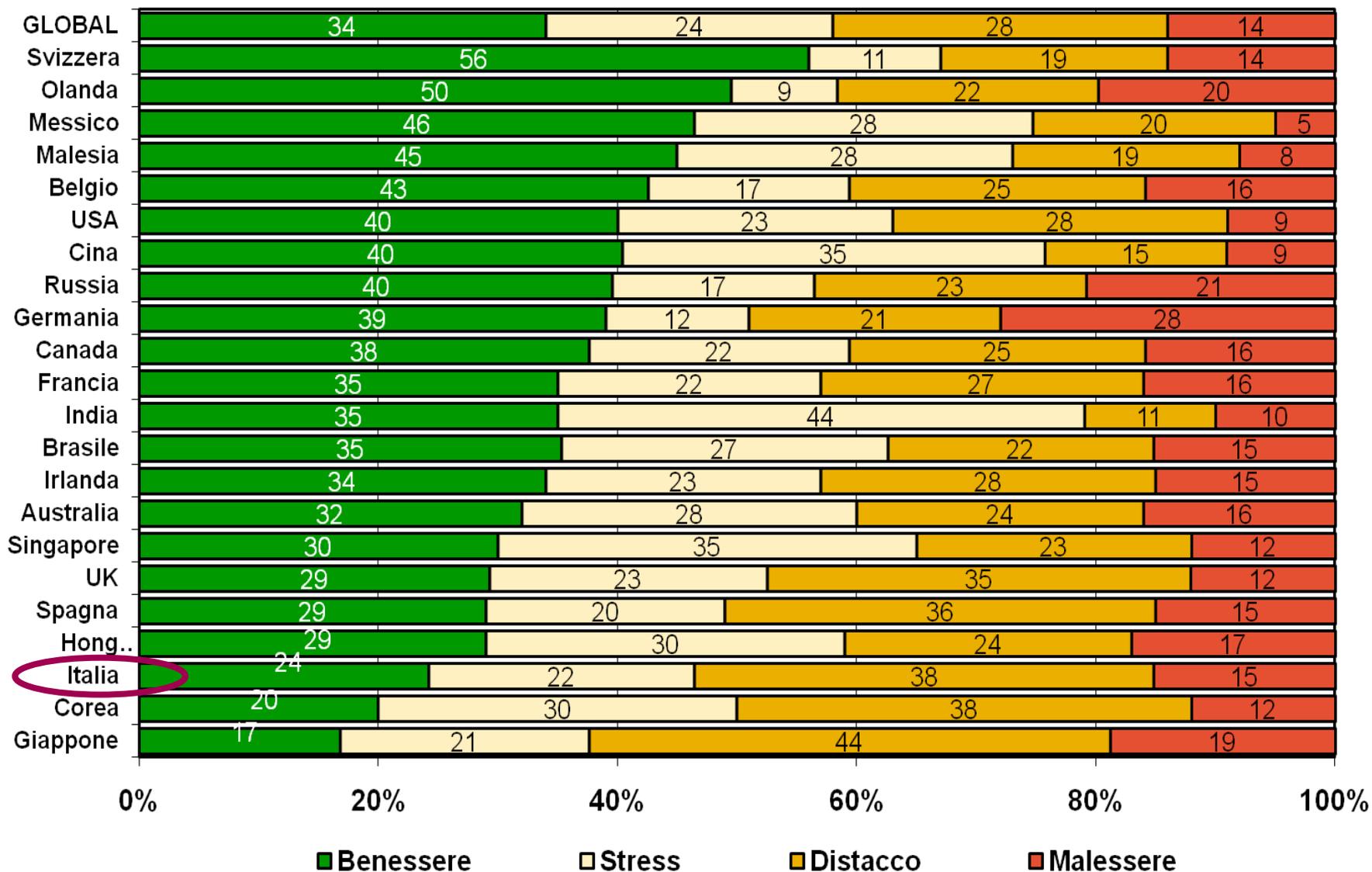
**Workshop G.I.D.P.
Fabio Carniol
Managing Consultant - Italy**

27 ottobre 2011

Il management della mia azienda è interessato al benessere dei dipendenti: confronto fra Paesi della EU



Cluster del Benessere Organizzativo per Paese



Welfare e Benessere

- Il Welfare aziendale impatta direttamente sul benessere organizzativo



Il **Welfare** consente di rendere l'**engagement sostenibile** nel tempo perché fa aumentare il benessere delle persone

Perché puntare sul welfare aziendale?

- Attrarre i talenti, rendendo l'azienda particolarmente ambita sul mercato del lavoro (*attraction*);
- Aumentare il benessere dei lavoratori, coinvolgendoli nella loro dimensione personale e rendendo l'*engagement* sostenibile nel tempo;
- Trattenere i talenti, rafforzando il senso di appartenenza ed aumentando il premio a fronte del quale sarebbero disposti a cambiare azienda (*retention*).

- Aumentare il potere d'acquisto della retribuzione, ottimizzando il trattamento fiscale e contributivo;
- Aumentare la produttività dei dipendenti, facilitando la conciliazione fra lavoro e vita privata;
- Cogliere opportunità di risparmio per l'azienda, traendo vantaggio dalle agevolazioni fiscali e contributive anche in sede di contrattazione sindacale.

- Dare risposta alle esigenze reali dei lavoratori, che non si esauriscono con la componente monetaria;
- Differenziare il modo sostanziale l'offerta dell'azienda da quella dei concorrenti, mettendo i lavoratori al centro dell'offerta stessa;
- Fare del benessere dei dipendenti una fattore distintivo dell'azienda nei rapporti con l'esterno (responsabilità sociale d'impresa).

Come incrementare il benessere?

| Obiettivo | Vantaggi | Strumento |
|--|--|---|
| Benessere individuale | Minori assenze grazie ad una migliore qualità della vita a livello fisico e mentale | Assistenza sanitaria, Check-up, Programmi di prevenzione (es. dietologia, palestra ecc.) |
| Benessere familiare | Maggiore produttività grazie al venire meno di problemi che possono ridurre la concentrazione | Copertura caso morte e invalidità, Assistenza sanitaria per il nucleo, Nido, Scuola materna, Campus estivi, Baby-sitting, Assistenza agli anziani, Istruzione per i figli |
| Gestione ottimale del tempo | Maggiore produttività grazie alla disponibilità in azienda di servizi che consentono di dedicare più tempo al lavoro | Disbrigo pratiche, consulenza legale e fiscale, telelavoro, mobilità (trasporti individuali e collettivi) |
| Gestione della dimensione sociale | Miglioramento della produttività grazie ad una maggiore capacità di lavorare in gruppo e di attivare un network di contatti in azienda | Iniziative di tipo culturale e ricreativo, programmi di team building |
| Benessere economico | Ottenimento di beni e servizi a condizioni economiche vantaggiose grazie al potere contrattuale dell'azienda | Prestiti aziendali, Auto aziendale ad uso promiscuo, Convenzioni con fornitori, Corsi di formazione extraprofessionale |

Le aree di intervento

People care

- Piano di assistenza sanitaria
- Copertura infortuni
- Copertura caso morte e invalidità
- Piano pensionistico
- Consulenza medica e pediatrica
- Check-up medico

Time and money saving

- Consulenza legale e fiscale
- Disbrigo pratiche
- Sussidi allo studio e asilo nido
- Corsi di lingue
- Corsi di formazione extra-professionale
- Prestito aziendale o rimborso parziale rate
- Mensa e palestra aziendale

Mobility

- Auto aziendale
- Navette aziendali
- Convenzioni con mezzi pubblici

Easy shopping e tempo libero

- Convenzioni con fornitori
- Viaggi

Non tutti i benefit sono uguali



Fonte: Indagine Towers Watson – GfK Eurisko 2010

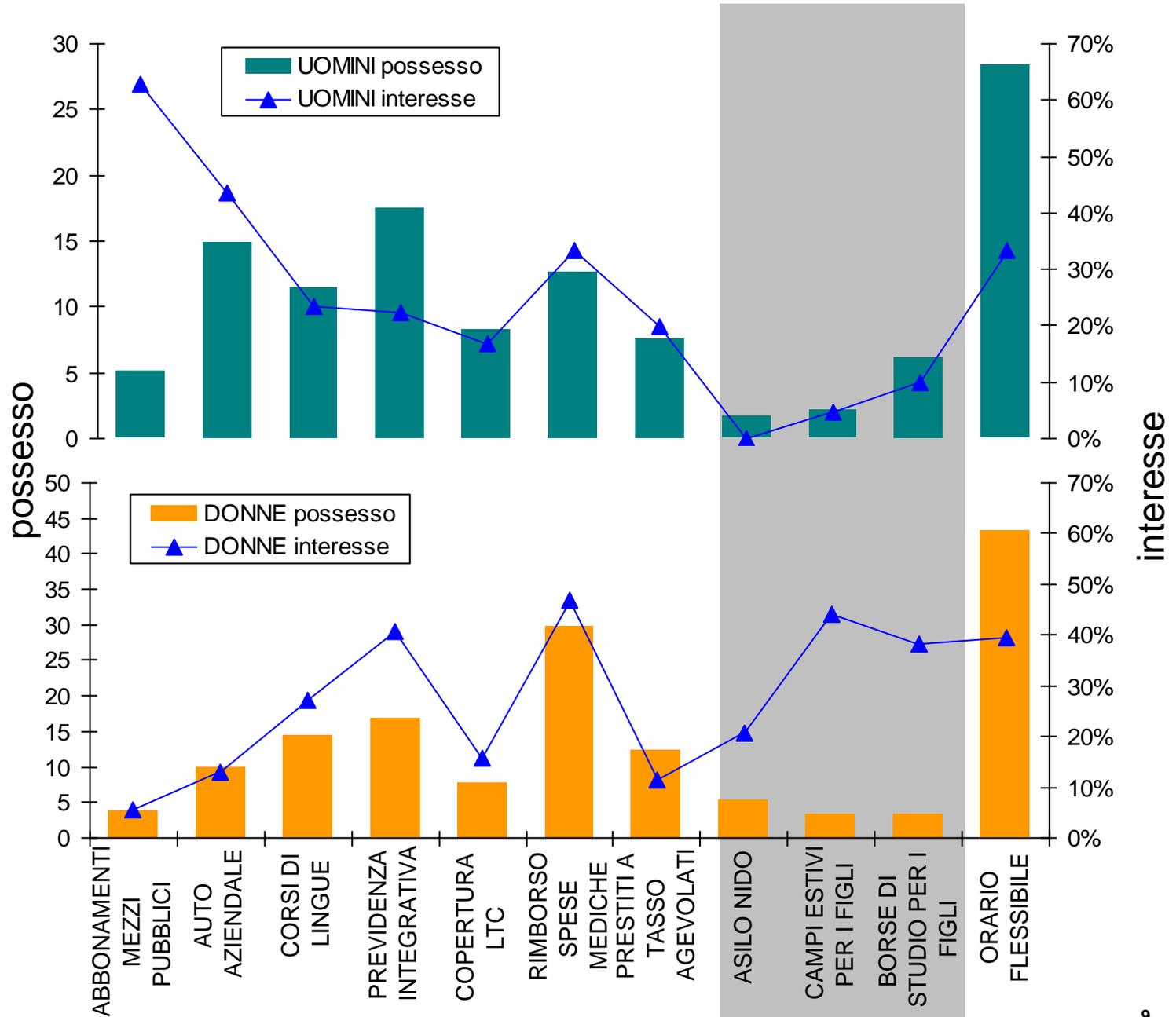
Campione: indagine qualitativa su 18 key people settore privato (dirigenti e quadri)

Uomini & Donne

Le donne mostrano maggiore interesse verso l'area di servizi alla famiglia (in grigio)

Fonte: Indagine Towers Watson – GfK Eurisko 2010 sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit

Campione: indagine quantitativa su 500 dipendenti settore privato



La direzione HR al centro del processo



Analisi socio-demografica: primi risultati

- Distribuzione dei dipendenti per età e per sesso

- Piano pensionistico
- Rimborso spese mediche
- Prestiti aziendali per acquisto prima casa
- Corsi di formazione

- Numero di dipendenti con coniuge a carico
- Numero di figli per classe di età dei dipendenti
- Distribuzione dei figli per classi di età

- Copertura caso morte ed invalidità
- Rimborso spese mediche per il nucleo familiare
- Asilo nido
- Borse di studio
- Corsi per i familiari
- Campus estivi

- Localizzazione degli uffici o degli stabilimenti

- Trasporti
- Mensa aziendale
- Disbrigo pratiche

- Distribuzione dei dipendenti per livelli retributivi
- Percentuale dei dipendenti che hanno richiesto la cessione del quinto

- Prestiti aziendali
- Convenzionamenti
- Carrello della spesa

Una crescente domanda di flessibilità

- Le persone vorrebbero **maggiore flessibilità ed autonomia nello scegliere gli elementi della propria offerta di Total Reward:**
 - retribuzione/benefit/perquisite;
 - opportunità di sviluppo;
 - ambiente di lavoro.

| Considerando quello che la mia organizzazione spende per la mia retribuzione, in termini di Total Rewards, preferirei che l'azienda: | % Fav |
|--|-------|
| Mi desse completa libertà di scelta nell'allocare i vari elementi del Total Reward | 46% |
| Mi desse la libertà di gestire gli elementi del Total Reward all'interno di linee guida | 40% |
| Decidesse come gestire gli elementi del mio pacchetto di Total Reward | 14% |

Fonte: 2010 Global Workforce Study (dato relativi all'Italia)

Campione: 1.000 lavoratori dipendenti residenti in Italia

Quale flessibilità?



Questi due livelli sono già oggi disponibili in molte aziende.
La loro gradualità risponde a logiche di fattibilità e di opportunità.

Il finanziamento: additional salary remix o bonus remix

- Le risorse per finanziare il piano di welfare aziendale possono provenire da:
 - riconoscimento di incrementi salariali su base collettiva sotto forma di welfare aziendale anziché in forma monetaria;
 - possibilità per i singoli dipendenti di ricevere una parte del loro bonus individuale sotto forma di prestazioni di welfare aziendale (tipicamente in forma rimborsuale).
- In caso di finanziamento tramite destinazione al *welfare* degli adeguamenti salariali, il piano può essere incluso nella piattaforma per il rinnovo dell'accordo integrativo aziendale. Il *saving* generato dalla riduzione del cuneo fiscale e contributivo può essere utilizzato per coprire i maggiori costi amministrativi. La partecipazione al piano da parte di alcuni gruppi omogenei di dipendenti può essere subordinata al miglioramento di alcuni indici di produttività.
- In caso di finanziamento tramite destinazione al *welfare* di una parte del bonus individuale, occorre evitare che sia interpretato come un mero arbitraggio con mere finalità di elusione fiscale. A tal fine è bene che:
 - il piano di welfare sia comunicato in modo chiaro come parte integrante del sistema di performance management;
 - la volontà del lavoratore di percepire una parte della retribuzione variabile sotto forma di prestazioni di *welfare* sia esplicitata prima che sia quantificato il bonus a cui ha diritto (possibilmente già in fase di attribuzione degli obiettivi);
 - tutto sia ben formalizzato con il supporto di un fiscalista.

Trattamento fiscale: spese per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza o culto

- *Spese relative o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto (art. 100 comma 1 del TUIR).*
- Deducibilità delle spese dal reddito d'impresa fino a un massimo pari al 5 per mille delle spese per prestazioni di lavoro dipendente. Deducibilità ai fini IRAP. Nessuna imponibilità in capo al dipendente.
- Esempi di prestazioni tipicamente comprese in questa categoria: viaggi di interesse culturale, circolare sportivi e palestre, abbonamenti a teatro o a riviste, check-up medici, corsi di musica ecc.
- Possibilità di usufruire delle opere e dei servizi da parte dei familiari (anche se non a carico).
- Possibilità di intendere la “categoria” come “gruppo omogeneo di dipendenti” (Circolare Agenzia delle Entrate 238/E del 2000), purchè non si tratti di un'assegnazione *ad personam*.
- Ammesso il convenzionamento con soggetti terzi per l'erogazione del servizio, ma a condizione che il dipendente non sia coinvolto nel rapporto contrattuale con il fornitore (Risoluzione Agenzia delle Entrate 34/E del 10 marzo 2004).

Trattamento fiscale: sussidi allo studio

- *Non concorrono a formare reddito le somme erogate dal datore di lavoro per le seguenti finalità: frequenza di asili nido e colonie climatiche, erogazione di borse di studio (art. 51 comma 2 lettera f-bis del TUIR).*
- Possibilità di erogare somme di denaro sotto forma di anticipi o di rimborsi spese a fronte di documentazione probatoria. Deducibilità delle spese dal reddito d'impresa senza tetti massimi. Nessuna imponibilità in capo al dipendente. Nessuna imponibilità a fini contributivi.
- Obbligo di rendere disponibili le prestazioni a tutti i dipendenti o a gruppi omogenei di essi, purchè non si tratti di un'assegnazione *ad personam* (Circolare Agenzia delle Entrate 238/E del 2000).
- Grazie all'interpretazione estensiva data dall'Agenzia delle Entrate (Risoluzione 378/E del 2007) possibilità di intendere come borsa di studio anche il rimborso delle rette scolastiche di vario livello a favore dei familiari (anche se non a carico) e il rimborso del costo dei testi scolastici.

Trattamento fiscale: contribuzione del datore di lavoro a copertura di una parte degli interessi passivi

- *In caso di concessione di prestiti da parte del datore di lavoro ai propri dipendenti, ai fini della determinazione del reddito da lavoro dipendente si assume il 50% della differenza fra l'importo degli interessi passivi calcolati al tasso ufficiale di sconto vigente al termine di ciascun anno e l'importo degli interessi calcolato al tasso applicato sugli stessi (art. 51 comma 4 del TUIR). In base alla Circolare dell' Agenzia delle Entrate n.326/1997 la disposizione si applica anche alla forme di finanziamento concesse da terzi con il quale il datore di lavoro abbia stipulato accordi o convenzioni.*
- Possibilità per l'azienda di accollarsi una quota degli interessi relativi al prestito erogato al dipendente, provvedendo ad erogare direttamente sul conto corrente che il dipendente ha dedicato al pagamento del mutuo (e da cui la banca preleva le singole rate di finanziamento) il contributo aziendale a copertura di una quota degli interessi maturati. Concorre quindi alla formazione del reddito di lavoro dipendente il 50% della differenza (positiva) tra gli interessi calcolati al tasso ufficiale di sconto (il tasso BCE) vigente al 31 dicembre di ciascun anno e gli interessi al tasso praticato dalla banca mutuante, calcolati al netto del contributo erogato dall'azienda (Risoluzione Agenzia delle Entrate 46/E del 2010).
- Se gli interessi calcolati sulla base del tasso praticato dalla banca al netto del contributo aziendale sono comunque non inferiori a quelli calcolati secondo il tasso ufficiale di sconto, viene meno il presupposto per la tassazione. In tal caso, quindi, il contributo aziendale non è imponibile in capo al dipendente.
- Libertà dei dipendenti di scegliere la banca o l'ente erogatore del prestito. Non serve più che vi sia una convenzione con il datore di lavoro. Basta che l'azienda comunichi formalmente alla banca la propria volontà di concedere il contributo aziendale sulla base del piano di ammortamento presentato dal dipendente.
- Deducibilità delle spese dal reddito d'impresa senza tetti massimi.
- Obbligo di rendere disponibili le prestazioni a tutti i dipendenti o a gruppi omogenei di essi, purchè non si tratti di un'assegnazione *ad personam* (Circolare Agenzia delle Entrate 238/E del 2000).
- Possibilità per il dipendente di continuare a fruire della detrazione del 19% degli interessi passivi in caso di mutuo ipotecario per l'acquisto, la costruzione o la ristrutturazione della prima casa.

Un esempio: le opportunità nei sussidi per lo studio

| | Cash | Asilo nido |
|--|--------------|--------------|
| Compenso Lordo cash | 1.000 | 0 |
| Valore figurativo del benefit | 0 | 1.000 |
| - Contributi previdenziali a carico del dipendente | 100 | 0 |
| - Irpef | 387 | 0 |
| = Compenso Netto | 513 | 0 |
| + Valore del <i>benefit</i> | 0 | 1000 |
| = Valore totale per il dipendente | 513 | 1.000 |

+95%

Rimborso delle spese per:

- Asilo nido e scuola d'infanzia
- Scuole private di ogni ordine e grado
- Università e Master
- Campus estivi (in Italia o all'estero)
- Libri e materiale didattico

Fonti:

- Art. 51 comma 2 lett. f-bis del TUIR
- Circolare Agenzia delle Entrate 238/E del 2000
- Risoluzione Agenzia delle Entrate 378/E del 2007

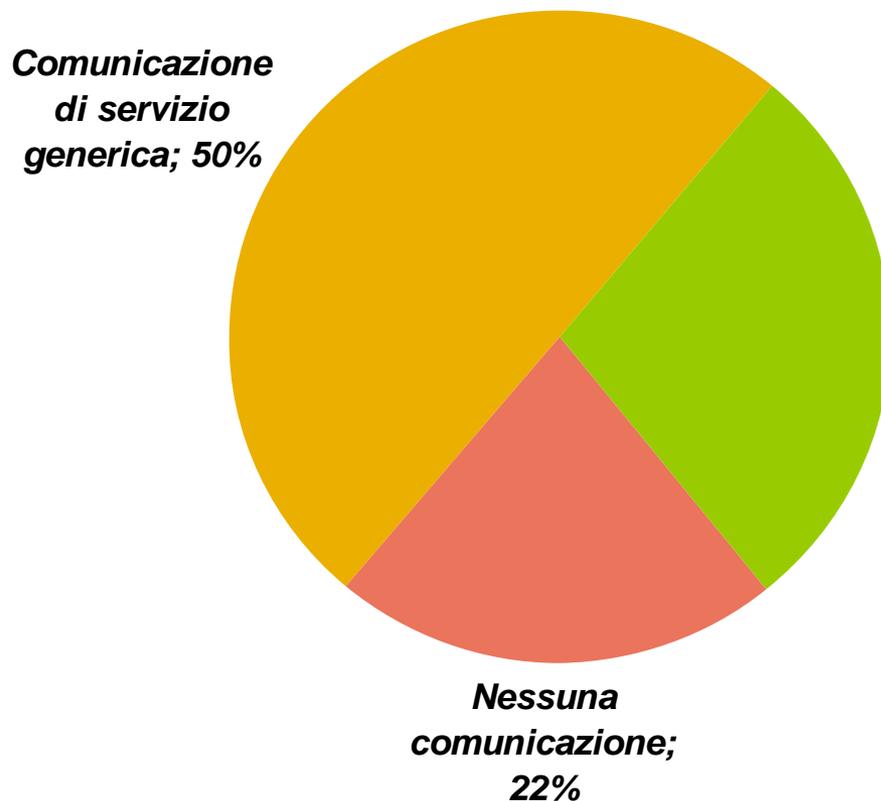
| | Cash | Asilo nido |
|--|---------------------------------|----------------------------------|
| Compenso Lordo cash | 1.000 | 0 |
| Valore figurativo del benefit | 0 | 1.000 |
| + Contributi previdenziali a carico del datore di lavoro (IVS) | 300 | 0 |
| + Accantonamento TFR | 74 | 0 |
| = Costo del lavoro | 1374 | 0 |
| + Costo del benefit | 0 | 1000 |
| - Potenziale risparmio di imposta (IRAP 3,9%) | 0 | 0 |
| | (costo del lavoro indeducibile) | (costo del lavoro indeducibile.) |
| - Potenziale risparmio di imposta (IRES 27,5%) | 378 | 275 |
| | (costo del lavoro deducibile) | (costo del lavoro deducibile) |
| = Costo Azienda | 996 | 725 |

-31%

La fase di implementazione

- L'azienda intrattiene già oggi relazioni con una pluralità di soggetti esterni, come ad esempio:
 - enti pubblici di previdenza e assistenza obbligatoria (INPS e INAIL);
 - fondi pensione (di categoria o aperti o individuali);
 - fondo di tesoreria presso l'INPS per il versamento delle quote TFR (solo per aziende con più di 50 dipendenti);
 - fondi sanitari (di categoria e/o interaziendali e/o aziendali);
 - compagnie di assicurazione (direttamente o tramite intermediari)+
 - fornitori di voucher per i pasti;
 - fornitori di telefonia fissa e mobile;
 - fornitori di auto aziendali.
- La gestione delle convenzioni con fornitori terzi può essere affidata in *outsourcing* a società specializzate. In questo caso è fondamentale una corretta attività di *provider selection*, che consenta di ottenere il servizio migliore al prezzo più competitivo.

Come comunica l'azienda?



“Solo” il 28% riceve una comunicazione personalizzata

Comunicazione personalizzata; 28%

*Fonte: Indagine Towers Watson – GfK Eurisko 2010 sulle percezioni dei lavoratori dipendenti in tema di benefit
Campione: indagine quantitativa su 500 dipendenti settore privato*

Comunicazione: un processo coerente e continuo

Obiettivo: massimizzare il valore generato dal piano di welfare aziendale



Il Suo Total Rewards

Contributi a carico azienda e dipendente

| | Contributi a carico azienda | Contributi a carico dipendente |
|--|-----------------------------|--------------------------------|
| Assicurazione e Benefit sanitari | | |
| Assicurazione sanitaria COL - FELISAC | € 2.560 | € 800 |
| Assicurazione sanitaria Integrativa | € 1.362 | - |
| Assicurazioni e piani pensionistici | | |
| Fondo pensione (DAP) | € 23.212 | € 7.810 |
| Piano pensionistico COL - FONDO MARKO NEGRO | € 7.053 | € 711 |
| Assicurazione sulla vita e di invalidità COL - FONDO ANTONIO PASTORE | € 3.873 | € 1.304 |
| Assicurazione Infortuni sul lavoro (DINEL) | € 518 | - |
| Totale contributi a carico azienda | € 38.465 | € 11.025 |
| Totale contributi a carico dipendente | - | € 9.925 |

Il valore del Suo Total Rewards

Il Suo Total Rewards 2004 (Totale Lordo Percepito + Contributi a carico azienda) € 120.334

Il grafico seguente evidenzia le percentuali del Suo Totale Lordo Percepito e la quota dei contributi pagati per Lei dall'azienda.

Conclusioni: gli approcci possibili



Disclaimer

- *I commenti e le informazioni contenute nel presente documento hanno carattere generale e sono basate sulla nostra esperienza come consulenti Employee Benefit.*
- *Nessuna azione potrà essere esperita sulla base di tali informazioni, senza avere preventivamente richiesto una consulenza specifica.*
- *Informazioni di carattere legale e fiscale riportate nel presente documento dovranno essere verificate ulteriormente con consulenti in queste aree.*
- *Il presente documento è stato predisposto per il solo utilizzo da parte delle aziende aderenti al G.I.D.P. ed il relativo contenuto non potrà essere diffuso a terzi senza il consenso di Towers Watson.*

Contatto

Fabio Carniol Managing Consultant

Piazza della Repubblica 14/16
20124 Milano
Italy

+39 02 6378 0157
fabio.carniol@towerswatson.com

Fabio Carniol è Managing Consultant (Country Manager) di Towers Watson per l'Italia, Amministratore Delegato di Towers Watson Italia S.r.l. e Legale Rappresentante per l'Italia di Towers Watson Pennsylvania Inc..

Fabio è laureato in Economia Aziendale all'Università Bocconi di Milano ed ha lavorato in primari gruppi bancari ed assicurativi, ricoprendo nel corso degli anni anche incarichi di Amministratore Delegato e di Direttore Generale di compagnie di assicurazione, di SIM e di SGR. E' Presidente dell'Innovation Lab presso l'ASAM (Associazione Studi Aziendali e Manageriali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore) e membro del comitato tecnico International Accounting Standards dell'ANDAF (Associazione Nazionale Direttori Amministrativi e Finanziari), nonché di commissioni tecniche dell'AIPB (Associazione Italiana Private Banking), dell'AIBA (Associazione Italiana Broker Assicurativi) e dell'American Chamber of Commerce in Italy. E' iscritto alla Sezione B del Registro degli Intermediari Assicurativi (Broker) e all'albo dei Promotori Finanziari.

