

INTERVISTA A GIOVANNI GARDINI

Head of HR, Organization and Change Management
and Systems, ACQUE BRESCIANE

WELFARE4YOU

Intervista a Paolo Barbieri, Fondatore e CEO
del nuovo Partner GIDP





PROTAGONISTI DEL CAMBIAMENTO

INTERVISTA A GIOVANNI GARDINI

HEAD OF HR, ORGANIZATION AND CHANGE MANAGEMENT AND SYSTEMS,
ACQUE BRESCIANE

di Marina Verderajme



L'intervista di questo numero è dedicata a Giovanni Gardini che ringrazio di aver accettato metterci a disposizione qualche minuto del suo tempo, della sua esperienza e dei suoi consigli.

Molte grazie a te Marina e un grazie anche a GIDP, un gruppo di cui faccio parte con orgoglio da vent'anni e quindi mi fa sempre piacere animare i dibattiti e le conversazioni che riguardano le iniziative di GIDP.

Sono attualmente Direttore Risorse Umane Organizzazione e Change Management e Sistemi di Acque Bresciane. È un nome lungo, ma io mi sento innanzitutto un direttore del personale. In realtà mi occupo anche di organizzazione di sistemi (qualità, sicurezza, ambiente, sistemi informativi). Acque Bresciane è il gestore unico del ciclo idrico integrato dell'intera provincia di Brescia, (acquedotti, depurazione, fognatura) un servizio fondamentale per la collettività; attualmente serviamo circa 600.000 abitanti in poco meno di 100 comuni, ma l'obiettivo nel nostro mandato è di gestire l'intera provincia cioè un milione e duecentomila abitanti in oltre 200 comuni. Questo ci consente anche di pensare al nostro futuro come una azienda tipicamente votata alla crescita perché ogni anno gestiremo un territorio sempre più ampio e sempre più cittadini.

Raccontaci il tuo percorso di crescita e carriera

Molto volentieri. Attualmente ho 54 anni, sono sposato, ho una figlia e aggiungiamo anche una piccola cagnolina che ormai fa parte della famiglia. Sono laureato in giurisprudenza, ho fatto il mio percorso in uno studio legale in provincia di Milano - perché abitavo a Monza - e dopo un paio di anni di esperienza molto



Giovanni Gardini è socio GIDP e coordinatore del Tavolo Tematico Diversity, Inclusion, CSR

interessante nello studio legale, sono approdato al gruppo Eni, in particolare Agip SpA nella direzione risorse umane, nell'area dedicata alla gestione e sviluppo del personale. Dopo il gruppo Eni sono approdato in Panasonic Italia, società del gruppo Matsushita giapponese, per poi approdare nel settore utilities negli anni 2000 in Cogeme. In Eni sono stati due anni e mezzo molto formativi, anche sotto l'aspetto culturale, perché mi sono occupato in particolare di gestione del personale espatriato, quindi ho avuto modo di entrare in contatto con tutte le subsidiary di Eni nel mondo, altre nazioni, altre culture, un contesto in cui una società italiana "esportava" il proprio modello organizzativo nel mondo con metodologie e processi evoluti. In Panasonic Italia successivamente ho avuto la possibilità di vedere tutte le caratteristiche belle di un'azienda giapponese nel vero senso del termine (ai tempi si diceva che era l'azienda più giapponese di quelle presenti in Italia) come l'attenzione al rispetto delle regole, l'attenzione al rispetto delle persone e la capacità di pianificare con grande dettaglio, tutti elementi che poi mi sono serviti negli anni successivi. L'approdo poi nelle utilities (quindi servizi di pubblica utilità, energia, acqua, ambiente) è stato nell'anno 2000, dove ho

accettato una sfida, che all'epoca poteva sembrare un po' strana, quella di diventare capo del personale di un'azienda presente in provincia di Brescia, gruppo Cogeme, che si occupava appunto di servizi nell'ambito di energia, ambiente (quindi raccolta e smaltimento rifiuti), ciclo idrico. Un'azienda sicuramente a carattere provinciale dove però l'AD, che era un ex manager di una multinazionale, voleva portare il cambiamento attraverso un Direttore del personale non proveniente dal territorio. Nel corso degli anni è stata una sfida vincente perché il gruppo Cogeme è cresciuto e da 400 dipendenti e arrivato ad averne oltre 600 e poi nel 2007 ha creato un altro gruppo - come socio di maggioranza relativa - il gruppo LGH, con 1300 dipendenti, dove ho avuto il compito di essere Direttore del personale e organizzazione centrale: sempre settore multiutilities, quindi energia, gas, ambiente; gli altri soci, oltre a Cogeme di Rovato, erano la società dei servizi pubblici di Cremona, di Crema, di Lodi e di Pavia. Sono stati anni intensi, dove ho sperimentato quello che vuol dire un processo di integrazione, perché integrare in Italia 5 società a carattere provinciale è comunque una sfida complicata per regole, procedure, cultura, complessità sindacale, con oltre 10 contratti collettivi da gestire. Infine, nel 2016 ho colto una nuova sfida territoriale in un settore altamente vocato alla sostenibilità, con la nascita di Acque Bresciane S.r.l., che, sempre con il socio di riferimento Cogeme, aveva il compito di essere il gestore del ciclo idrico integrato di tutta la provincia di Brescia.

Ti prendi cura delle persone nelle aziende. Come interpreti il tuo ruolo? Quanto è importante per un HR Manager l'organizzazione aziendale con le sue regole e procedure

Credo che sia fondamentale. In Acque Bresciane, citando un esempio concreto, è stato affascinante lavorare alla costruzione di un processo di integrazione in termini organizzativi, fin dall'inizio, collaborando insieme ad altri colleghi

alla stesura della Carta dei fondamenti quindi mission, vision e valori. Insieme abbiamo costruito l'organigramma aziendale, le procedure e i processi fondamentali, che poi hanno costituito le fondamenta su cui avviare l'operatività dell'azienda e tutti i processi. **Io credo che la chiarezza dei processi, l'incisività con cui il management li propone e un approccio serio di Change Management sia fondamentale** per il successo di qualunque operazione di integrazione e requisito vincente per qualunque processo di cambiamento organizzativo. Nel mio caso ho avuto la fortuna di lavorare con un management illuminato che ha visto, anche nel caso recente di Acque Bresciane, nella Direzione del personale una funzione partner, decisiva, che potesse essere fondamentale per guidare il cambiamento. In questo senso non possiamo pensare a persone ingaggiate e motivate senza chiarezza di ruoli, di processi e senza adeguato coinvolgimento, credo che sia un binomio fondamentale.

Hai parlato di "guidare il cambiamento": con l'emergenza sanitaria "cambiamento" è diventata la parola chiave. Consigli?

Questa pandemia ha costituito un problema gigantesco, a Brescia abbiamo fronteggiato il dramma fin dai primi mesi, con determinazione, coraggio e resilienza. In Acque Bresciane abbiamo anche messo a disposizione una psicologa per supportare le situazioni di fragilità e disagio legate al Covid-19. Ma una volta che abbiamo imparato ad affrontarla, se guardiamo il bicchiere mezzo pieno, essa **può costituire una grandissima opportunità per noi HR manager, perché non è nient'altro che un acceleratore del cambiamento.** Personalmente ho visto realizzati negli ultimi 12 mesi progetti, in ambito HR e organizzativi, che probabilmente avrebbero richiesto 5 o 6 anni. Abbiamo avuto un'accelerazione rispetto alla digital transformation che ha consentito di velocizzare molteplici processi. Quindi, per quanto riguarda l'HR, abbiamo a mio avviso solo una grande scelta da fare: subire questa fase così drammatica e rimanere invischiati nella gestione normativa di

tutto quello che è connesso, oppure cercare di **cavalcare il cambiamento e di esserne protagonisti.** Tutti i processi HR sono stati completamente riscritti, rivisitati, a partire dalla formazione e dalla selezione, per citare forse quelli più pesantemente toccati, fino alla comunicazione. Per esempio, personalmente, la comunicazione interna è stata oggetto di grande modifica durante la pandemia all'interno della società che gestisco: siamo riusciti a restare in contatto con tutti i colleghi operativi sul territorio, dotandoli tutti di smartphone per timbrature e per visionare ordini di servizio, e con l'utilizzo poi di un social interno, che si chiama Yammer per aggiornarli su news, istruzioni operative, e per conoscere progetti o anche per conoscere in video i nuovi colleghi; abbiamo poi aumentato la capacità di coinvolgimento attivo con i colleghi nel giro di pochi mesi, sviluppando molteplici survey, a cui hanno aderito in tantissimi: a partire dalla gestione dell'emergenza si è creato in sostanza un crescente engagement e devo dire che questo è stato sicuramente un effetto della pandemia che ci ha consentito di essere protagonisti di questo cambiamento. Quindi, per rispondere alla tua domanda, tutto sommato è una grande opportunità.

Per GIDP sei coordinatore del Tavolo DIVERSITY AND INCLUSION. Quali progetti e iniziative stai portando avanti in azienda?

Il nostro impegno nella Diversity and Inclusion, trae spunto fundamentalmente dal grande impegno in materia di sostenibilità. La sostenibilità rappresenta per la nostra azienda proprio il nostro DNA, il nostro business è di per sé sostenibile, l'acqua è naturalmente simbolo di un'economia circolare, quindi abbiamo ritenuto di caratterizzare le nostre azioni in modo marcato lungo la direttrice della sostenibilità. Questo lo abbiamo fatto attraverso molteplici strumenti, tra cui la redazione annuale del bilancio di sostenibilità, una community con i Sindaci e altri stakeholders e la predisposizione di un piano strategico 2045 che si ispira naturalmente ai principi fondamentali delle Nazioni Unite, declinato poi in nove grandi obiettivi, 20 indici e 45 indicatori. La sostenibilità raccoglie degli input di natura strategica come la carbon neutrality, nel nostro caso abbiamo ottenuto una certificazione di avvenuta totale compensazione delle emissioni di anidride carbonica con crediti compensativi.

Ma, oltre a questo, abbiamo inteso trasformare l'impegno verso la sostenibilità come un vero tratto culturale e per questo abbiamo ingaggiato le nostre persone. Abbiamo effettuato molteplici azioni, anche semplici, per facilitare l'impegno in termini di sostenibilità: è stato creato un gruppo di *ambassador della sostenibilità*, che anima diverse iniziative interne, abbiamo organizzato un concorso fotografico "*valori e sostenibilità*" con delle foto che avevano il compito di rappresentare e cristallizzare la sostenibilità sul territorio, i regali natalizi sono stati tutti improntati alla sostenibilità, abbiamo ospitato una testimonianza sui cambiamenti climatici e sosteniamo un'Associazione operativa in Brasile per garantire pozzi e acqua potabile. Tutto questo impegno vogliamo che sia qualcosa di concreto e che diventi parte integrante della nostra attività quotidiana. Non si può essere tuttavia sostenibili senza una valutazione dell'importanza del tema a livello sociale. **La promozione della diversità e inclusione sono infatti tra i punti fondamentali di una politica di sostenibilità.** Il superamento di ogni stereotipo legato a genere, all'età, alla disabilità, all'etnia, alla fede religiosa, alle opinioni politiche e all'orientamento sessuale e garantire il rispetto delle **pari opportunità** attraverso linee d'azione sono fondamentali per il perseguimento dell'obiettivo 5 dell'Agenda 2030 delle Nazioni Unite. Di qui il nostro convinto impegno in materia di Diversity and Inclusion: abbiamo aderito a due network importanti, uno del nostro settore utilities, legato all'associazione Utilitalia e l'altro legato alla Fondazione Sodalitas. Abbiamo costituito un Comitato interno sulla Diversity and Inclusion, arricchito tra l'altro anche da personale operativo scelto proprio anche tra quegli *ambassador della sostenibilità* di cui parlavo prima. Abbiamo quindi redatto un action plan, comunicato con trasparenza a tutti i colleghi, con molteplici azioni: si parla innanzitutto di sensibilizzazione, abbiamo già fatto attività formativa in materia di Diversity and Inclusion, che è stata molto apprezzata, fino ad un piano concreto di interventi a sostegno della genitorialità con integrazioni a carico azienda del trattamento di congedo parentale e giornate aggiuntive per il padre in occasione della nascita dei figli, accesso flessibile a smartworking e part-time per i neo genitori, permessi per terapie salvavita. Poi la misurazione di specifici KPI che, in maniera del tutto trasparente, ci impegnano a

Acque Bresciane e la sostenibilità

"L'azienda ha avuto vari riconoscimenti. È stata inclusa tra le 150 aziende italiane leader della sostenibilità, accreditata da un progetto del Sole24ore, è stata premiata nel 2021 come tra le 20 migliori aziende lombarde per la gestione di interventi in materia di crisi legata all'epidemia Covid. Questo è un segno del nostro impegno in materia di sostenibilità per un'azienda che come la nostra non poteva fermarsi, non potevamo chiudere, in effetti non ci siamo mai fermati nonostante la provincia di Brescia sia stata colpita in maniera durissima dall'epidemia."

migliorare molteplici fattori relativi all'equilibrio di genere (ad es. il gender pay gap, accesso alla formazione, e numero di assunzioni su impiegati) Abbiamo il nostro manifesto interno D&I che si chiama "La diversità fa la differenza" che ci piace come slogan, perché trovare il meglio in tutti è il nostro obiettivo come HR. Inoltre, siamo un'azienda a controllo pubblico, il nostro capitale è pubblico e sentiamo perciò la responsabilità di dare un servizio concreto, reale, di sostegno alla collettività, promuovendo azioni di inclusione e sostegno a comunità locali di risorse svantaggiate, dando loro opportunità di crescita e formazione in azienda. Non c'è impegno verso la sostenibilità senza impegno verso le persone e questo è anche in coerenza con la nostra People strategy.

Qual è il tuo segno distintivo come Direttore del Personale?

Un tratto distintivo è quello del coinvolgimento: la capacità di essere coinvolgente, un aspetto che mi hanno riconosciuto molti collaboratori, anche nelle precedenti esperienze. Credo di privilegiare uno stile di leadership dove coinvolgo le persone, spiego le ragioni delle azioni anche a lungo termine, nello stesso tempo cercando anche di essere molto chiaro e esigente nel definire tempi e modalità attese. **Le persone hanno bisogno, a mio avviso, di essere ingaggiate, motivate, ma**

per esserlo veramente è fondamentale che abbiamo uno scenario chiaro. Quindi occorre avere una gestione di leadership chiara, trasparente e così credo che si possa ottenere il meglio dal proprio team. Questo è un aspetto che mi ha caratterizzato e devo dire che ho sempre avuto risultati soddisfacenti dal mio team, in tutte le mie esperienze.

Suggerimenti per rendere maggiormente centrale il ruolo dell'HR Manager?

Aumentare il livello di ingaggio tra capi in azienda e quindi tra pari grado e aumentare la capacità di feedback. Ritengo sia sempre difficile darsi feedback, nella nostra cultura italiana è più difficile rispetto magari ad altre culture, eppure mi sono reso conto - partendo ad esempio dall'esperienza della pandemia - che al rientro in azienda è stato fondamentale dirci come avevamo vissuto le difficoltà e come pensavamo di affrontare le novità che ogni giorno ci capitavano; però c'è sempre un po' di freno, di ritrosia a confrontarsi su questi aspetti. Credo che per essere veramente efficaci come team, dovremmo aumentare la capacità di feedback tra di noi, mi riferisco tra ruoli apicali e responsabili. Questo sotto l'aspetto manageriale. Sotto l'aspetto dei processi, sono poi molto curioso di vedere in futuro dove ci porterà questa spinta alla digitalizzazione, che anche noi stiamo attuando nei processi HR, quale il confine, si parla di controllo a distanza con modalità molto evolute e di processi molto automatizzati, anche in materia di selezione. Devo dire che sono molto affascinato da queste tematiche, però allo stesso tempo anche prudente. Il mio sogno è quindi di avere una funzione HR sempre più moderna, sempre più automatizzata, dove però le persone siano ancora decisive in tutti i processi.

Giovani, Lavoro e Talento. Quali spazi in azienda?

I giovani sono una grandissima risorsa. In più, come azienda del territorio, sentiamo forte l'impegno di dare un concreto segno di vicinanza alle scuole e al mondo dei giovani, che vedono fortunatamente in Acque Bresciane un'azienda di riferimento del territorio. Annualmente inseriamo decine di persone in tirocinio curriculare o extracurriculare e alcune di esse poi riescono ad approdare - mediante procedure di selezione - in azienda, coprendo posizioni anche



di valore. Abbiamo anche avuto la difficoltà di sperimentare numerosi tirocini con modalità da remoto e questa è stata, tutto sommato, una sfida ulteriore, gestita con successo. In più, il nostro Gruppo da anni organizza un premio Tesi di Laurea, rivolto a studenti di Università, su tre sezioni: due tecniche e una umanistica, proprio per testimoniare il proprio convinto impegno verso i giovani e per rappresentare quanto il loro contributo possa essere decisivo anche per il futuro. Attriamo molti ingegneri, ingegneri ambientali e non solo, ma anche giovani diplomati. La mia esperienza personale sui giovani diplomati è molto positiva: alcuni di essi in pochissimo tempo si sono bene inseriti, la loro capacità di utilizzo degli strumenti digitali nel giro di pochi anni si sta rivelando decisiva. Quindi il mio invito è a tutti gli HR manager è di dare spazio ai giovani perché in un momento di grande trasformazione e cambiamento possono essere veramente importanti.

Attrarre talenti, riconoscere il merito e dare spazio ai giovani è centrale per la crescita delle imprese e della società.

Ti racconto solo un aneddoto. Abbiamo sviluppato un programma con l'utilizzo di palmari per registrare tutte le operazioni che facciamo sui cantieri e sulle reti nel territorio e ho visto delle scene fantastiche, in cui il ragazzo appena assunto spiegava al proprio capo squadra, con poco tempo, come poteva utilizzare al meglio il palmare. È il cambio generazionale, in questo caso è la diversità di età che dà il valore aggiunto!

UN NUOVO PARTNER GIDP:

Welfare4You

WELFARE AZIENDALE: COS'È CAMBIATO E COSA CAMBIERÀ

Abbiamo rivolto qualche domanda a Paolo Barbieri, fondatore e CEO di Welfare4You srl, sul mercato nel quale opera la società, anche per comprendere quali saranno i trend del WA nell'augurabile prossimo avvio di una reale fase post-pandemica.

Chi è Welfare4You?

Welfare4You Srl, un Provider "puro": è cioè una realtà proprietaria della piattaforma web con la quale gestisce i piani di Welfare Aziendale (WA) delle aziende clienti. Il portale, quindi, non si avvale di soluzioni di terze parti né quanto all'infrastruttura, né quanto alle numerose funzionalità offerte. Gli upgrade tecnologici sono tutti progettati e realizzati in house da un team specializzato che si avvale anche del supporto della controllante Auriga Spa, leader nel mercato della progettazione e della realizzazione di complessi software per il settore bancario, che ha recentemente rilevato il 51% delle quote di capitale della Società. Questa partnership è destinata a rafforzare ulteriormente il ruolo innovativo che Welfare4You esprime nel settore degli operatori dei servizi di supporto al WA.

Come sta cambiando il Welfare Aziendale?

Il WA vive una fase di trasformazione indotta dalla pandemia che ha spinto molte aziende a rivedere i contenuti dei loro piani. In qualche caso aleggia la tentazione di "tagliare" i budget, mentre in altri sarà il meccanismo a suo tempo prescelto a creare difficoltà (penso al WA che deriva dalla sola

conversione dei Premi di Risultato che nel 2021, in moltissime aziende, non matureranno per il mancato raggiungimento dei target previsti per il 2020). Nelle imprese più attente al valore delle persone il WA si rafforzerà, magari non molto sul piano del valore economico, quanto su quello "sociale". L'attenzione verso i servizi che possiamo raggruppare nell'ambito del "people care" è aumentata rispetto a quelli adesso meno necessari e con meno appeal (palestre, viaggi). In particolare, maggiore rilievo hanno avuto e avranno quei servizi che hanno più diretta attinenza con la condizione "remotizzata" che i lavoratori e i loro figli in età scolare stanno vivendo. Hanno così trovato spazio servizi online con i quali si è potuto dare risposta alle criticità sia psicologiche sia pratiche generate dalla commistione tra lavoro, studio e necessità di cura concentrate nell'unico luogo in cui le persone oggi si trovano non solo a vivere, ma spesso anche a lavorare: la propria abitazione. Alludo a servizi di supporto come il counseling e un'ampia scelta di opportunità per il sostegno all'istruzione. Il 2021 confermerà questo trend che impone alle direzioni HR di porsi in maggiore ascolto delle persone posto che le aziende, soprattutto nella fase più critica della pandemia, sono state spesso percepite dai lavoratori come "comunità di destino" nelle quali hanno trovato risposte importanti alle tante ansietà che la condizione nella quale ci si è trovati ha scatenato. Ciò ha accresciuto le responsabilità delle imprese che, sul piano degli interventi di WA, dovranno farsi portatrici di risposte sempre più centrate sui reali bisogni dei lavoratori. Tra questi la necessità di formare i lavoratori al più corretto approccio al piano di WA, aiutandoli nella più



Paolo Barbieri, Founder & CEO di Welfare4You, che dal 2021 è Partner GIDP

razionale allocazione dei budget individuali sulla base di una più sviluppata lungimiranza per le esigenze di medio-lungo termine piuttosto che di breve termine. Ovviamente tutto ciò è ipotizzabile se riferito a programmi di WA che abbiano la caratteristica di porsi come sistemi di tutela e non come il frutto di policy premiali, aleatorie e quindi non in grado di seguire il welfare life cycle dei singoli beneficiari dei programmi di WA. Come Provider stiamo offrendo alle aziende anche questo supporto formativo per i loro team e stiamo dialogando anche con i sindacati perché una specifica formazione è spesso necessaria anche per i loro delegati.

Le aziende che approccio stanno adottando, in termini di budget, strategie, nuove fonti di finanziamento del Welfare Aziendale?

Le difficoltà rispetto alla continuità nel finanziamento dei piani dei WA, specie quando il welfare sia di origine produttivistica (PdR) è evidente, ma difficoltà si registrano anche con riferimento ai piani di WA "on top" in considerazione del peggioramento dei risultati conseguiti dalle imprese che sta spingendo le aziende a ricercare nuove possibili fonti di finanziamento degli interventi.

Su questo la diffusione del lavoro da remoto si sta dimostrando capace di liberare risorse, ad esempio per il minor costo associato al lavoro straordinario, ai permessi retribuiti e ad altre voci collegate al lavoro "in presenza". Dato che anche il 2021 sarà un anno di "passione" per i conti aziendali, le criticità legate ai meccanismi associati alla defiscalizzazione dei PdR potrebbero far propendere per il "welfare premiale" che ha, se non altro, due vantaggi: non serve un contratto integrativo ed è libero dai "paletti" della disciplina dei PdR. Con questa formula, oltretutto, si potrà premiare lo sforzo messo in campo dai lavoratori in questa difficilissima fase anche nel tentativo di contenere il calo delle performance aziendali: un'ipotesi non percorribile stando alla disciplina dei PdR.



Che integrazione vedi tra Welfare Aziendale e territori?

L'economia colpita dalla pandemia è soprattutto quella della piccola e della piccolissima impresa. Il commercio di prossimità soffre notevolmente. Mettere in relazione WA e territorio significa oggi realizzare le premesse per un più stabile incontro tra domanda ed offerta di beni e servizi di WA a livello locale.

Il WA, infatti, è anche una modalità con la quale la ricchezza prodotta nelle aziende e distribuita ai lavoratori anche sotto questa forma può tornare al territorio nella misura in cui quella ricchezza sia utilizzata per acquistare ciò che il tessuto economico locale offre. Dare allora visibilità agli operatori locali presenti nelle aree nelle quali le imprese sono basate e dove le loro persone vivono significa orientare in modo responsabile l'utilizzazione dei budget. Ciò è interesse delle stesse aziende datrici di lavoro: stare in territori economicamente sani e in ripresa giova anche al loro business.

Nel quadro degli interventi di sostegno al rilancio dell'economia nulla sembra riguardi direttamente il Welfare Aziendale. Miopia del Legislatore?

Sicuramente al WA poteva essere dedicata una maggiore attenzione. Prendiamo l'incremento della soglia di esenzione fiscale e contributiva dei fringe benefit passati a 516 euro dagli originari 258 euro previsti dal TUIR sia pure solo fino a fine 2021. Questi 516 euro sono importanti: non è esattamente "fare WA", ma alzare stabilmente quella soglia aiuterebbe tantissime PMI a trovare una formula agile per sostenere i redditi dei lavoratori e parallelamente anche sostenere l'economia di prossimità. Su questo tema, quindi, ci si augura che la misura possa essere stabilizzata anche perchè la soglia defiscalizzata dei fringe benefit è stata stabilita (e mai più aggiornata) nel lontano 1986!

In prospettiva, pensando alla più generale evoluzione del WA, condivido le tesi esposte da alcuni esperti (penso a Scansani, Pesenti, Delle Cave) ossia che, sul piano fiscale, sia arrivata l'ora di fare un più netto distinguo tra i servizi oggetto della deroga contenuta nell'Art. 51 del TUIR, da basare sulla maggiore meritorietà sociale. Tutto l'ambito del people care andrebbe maggiormente incentivato, così come i budget individuali stanziati dalle aziende in favore dei lavoratori che hanno specifici "carichi di cura" (minori, disabili, anziani). Le aziende più attente hanno già iniziato ad usare dei "correttivi" che, fatto 100 il valore del "Conto Welfare" - stabilito sulla base dell'inquadramento contrattuale - lo elevano proprio in funzione delle criticità del nucleo familiare del lavoratore.

HR FOCUS MAGAZINE è il periodico di approfondimento di:

G.I.D.P./H.R.D.A. Gruppo Intersectoriale Direttori del Personale/Human Resources Directors Association

L'Associazione:

Sede Legale

Via Luigi Borghi n° 11
21013 Gallarate (Va)

Sede Operativa

via Duccio di Boninsegna, 21
20145 Milano
Tel. 348 767725

Contatti Segreteria Nazionale:

segreteria@gidp.it
ufficio@gidp.it



PARTNER G.I.D.P.



ASSOCAAFF



DAVERIO & FLORIO
STUDIO LEGALE



Nctm



JOBTECH

RIsoRSE
seek your growth



SEAC



STUDIO ASSOCIATO PAGANI

CONSULENZA DEL LAVORO LEGALE E GESTIONALE
HR • LABOUR CONSULTANCY • LEGAL

welfare
4You