

Le interviste doppie  
di **tuttowelfare.info**  
ai protagonisti ed  
esperti del settore.



**GIANLUCA MORETTO**  
AMMINISTRATORE DELEGATO  
BENEFICY



**ANNA ZATTONI**  
AMMINISTRATORE DELEGATO  
JOINTLY

## 01

**Il WA è per alcune imprese un escamotage fiscale e per altre uno strumento che ha le sue radici nel proprio contesto valoriale. Quanto pesa la leva fiscale nelle decisioni aziendali concernenti l'attivazione di Piani di Welfare Aziendale? E quanto invece la cultura organizzativa e il sostegno alle motivazioni intrinseche dei lavoratori?**

**G. Moretto :** Le imprese sentono il bisogno di motivare il personale a dare il meglio di sé per affrontare e uscire dalla morsa della peggiore e più lunga crisi economica che dal dopoguerra ha colpito il nostro Paese. Gli incentivi fiscali introdotti dalla legge di stabilità nel 2016 hanno senza dubbio fornito lo strumento, ma le motivazioni che stanno spingendo un numero sempre crescente di imprenditori a implementare piani di welfare aziendale, sono più profonde.

È l'esigenza di far evolvere la cultura aziendale verso modelli più meritocratici e la necessità di attrarre e trattenere talenti, la vera motivazione che sta spingendo molte aziende ad introdurre nuovi modelli di compensation nei quali la componente benefit è tutt'altro che marginale.

**A. Zattoni:** Indubbiamente in questa nuova stagione del welfare aziendale, la leva fiscale ha rappresentato per molte aziende un fattore di accelerazione per l'adozione di politiche e azioni in favore del proprio personale. Questo ha riguardato soprattutto le medio-piccole realtà, ma non solo. La normativa, se la si interpreta con attenzione, si inserisce in una logica più ampia che comprende la conciliazione vita lavorativa e personale, il lavoro agile, la mobilità casa-lavoro, il benessere, la formazione e lo sviluppo dei singoli e dei familiari, e molto altro. Se le aziende recepiscono il welfare solo come una leva fiscale il rischio è che i lavoratori lo intuiscono, e questo si riveli un boomerang e non una spinta all'engagement, alla motivazione e al business.

**Il Sindacato, con l'affermarsi dei Provider, sembra correre il rischio di essere bypassato in alcuni snodi del rapporto con i lavoratori. Quali sono secondo lei le aree nelle quali i Provider si sono sin qui mostrati più rapidi nell'inserirsi in questo rapporto?**

**G. Moretto :** I Sindacati hanno perso il treno dell'innovazione e si sono troppo spesso rivelati più un ostacolo al cambiamento piuttosto che esserne i promotori. Il tessuto economico italiano è costituito per il 95% da aziende con non più di dieci dipendenti, per lo più dimenticate dai Sindacati, focalizzati su quello 0,2% di imprese, che rappresentano il 22% dei lavoratori dipendenti ed il più importante bacino elettorale.

Non vi è alcun antagonismo fra Sindacati e Provider, ma questi ultimi sono stati pronti a comprendere e soddisfare il fabbisogno delle imprese offrendo strumenti efficaci.

Oggi i Sindacati hanno però un ruolo ancora più importante, perché hanno il compito di informare e educare lavoratori e imprenditori sui benefici di breve e di lungo termine che le politiche di welfare aziendale possono portare.

**A. Zattoni:** In realtà la normativa prevede per la prima volta la contrattazione delle Organizzazioni Sindacali sui temi del welfare, sulla conversione del premio di risultato in servizi welfare e sul recepimento di alcune somme decontribuite e defiscalizzate all'interno dei contratti collettivi di lavoro. Cito solo quello dei metalmeccanici, delle telecomunicazioni o quello del Gruppo FS. Quindi il Sindacato diventa parte attiva delle politiche di Welfare e i provider sono dei semplici facilitatori. Qualche problema può esserci soprattutto per le grandi organizzazioni, dove esistono gli Enti bilaterali, co-partecipati da azienda e sindacati, come i Circoli Ricreativi aziendali, che in parte hanno fornito alcuni servizi ricompresi oggi nel welfare aziendale. Si tratta in questa realtà di una riorganizzazione interna, già affrontata in alcune aziende, che non disperda quanto fatto.

**“Impresa 4.0” e Digital HR: due temi molto dibattuti e destinati a modificare il modo di lavorare e di vivere il lavoro.**  
**Quale sarà il ruolo dei Provider nel quadro dello sviluppo della digitalizzazione dei processi aziendali?**

**G. Moretto :** Il modo di lavorare è già cambiato.

Fenomeni come globalizzazione e delocalizzazione hanno obbligato, soprattutto le imprese Europee, a puntare sulla qualità dei prodotti, sulla creatività e sulle competenze per competere con i paesi nei quali il costo del lavoro è immensamente più basso.

Chi non si adegua è destinato a scomparire molto presto.

La digital transformation nell’HR ha un ruolo chiave nel processo di adattamento delle imprese e i Provider di soluzioni di Welfare Aziendale forniscono un elemento importante ed essenziale, ovvero lo strumento attraverso il quale le imprese possono differenziarsi e attrarre le migliori risorse con le quale affrontare la competizione globale.

**A. Zattoni:** Sicuramente le piattaforme pongono al personale un modo nuovo di rapportarsi ai servizi offerti, modalità peraltro già presente in molte realtà che in maniera unilaterale o attraverso gli Enti bilaterali offrivano questi servizi. Ma basta pensare al mondo della comunicazione interna (intranet, blog, comunità di pratica, ecc.), alla formazione e-learning, alle buste paga e tutte le pratiche amministrative on line, allo stesso smart working: tutto il mondo HR viene riorganizzato in modo digitale. I provider si inseriscono in questa organizzazione che si sta consolidando sempre di più. Questo non vuol dire che l’ascolto, la vicinanza delle donne e degli uomini professionisti HR al proprio personale debba diminuire, anzi va rafforzata comprendendo che conoscere e valorizzare le proprie persone non può essere fatto on line, ma in un dialogo continuo.

**Il mercato dei Provider è molto affollato e la competizione sta erodendo i margini anche a causa di una certa standardizzazione dell'offerta. La domanda, tuttavia, resta potenzialmente enorme e non si è ancora espressa pienamente. Quali saranno i driver che potranno fare la differenza nel game competitivo?**

**G. Moretto :** Non è del tutto vero.

La standardizzazione e l'appiattimento dell'offerta riguardano soprattutto i grandi player, per i quali il welfare aziendale, anche se è visto come un'ottima opportunità, rappresenta spesso solo una frazione marginale del proprio business. Questi Provider adottano modelli di business tradizionali, basati su un approccio di tipo consulenziale e il tema Welfare è uno degli argomenti per attuare strategie di cross-selling.

La vera rivoluzione in questo campo la stanno portando i Provider puri, sovente start-up o scale-up di piccole dimensioni ma con capacità tecnologiche e competenze specifiche di prim'ordine.

I driver sono la semplicità d'implementazione e di utilizzo della piattaforma e la capillarità dei servizi.

Beneficy per esempio, è ad oggi l'unico provider in grado di coprire anche il segmento delle piccole imprese grazie ad un modello di business basato su una piattaforma aperta e completamente self-service.

Qualunque fornitore di servizi, quindi non solo le grandi catene ma anche le piccole imprese a conduzione familiare situate nei piccoli centri, possono in pochi minuti registrarsi gratuitamente e iniziare a offrire i propri servizi alle imprese. In questo modo possiamo garantire un'offerta di servizi capillare sul territorio nazionale, senza dover gestire complessi

processi per la stipula di convenzioni.

Lo stesso principio vale per le imprese, che per implementare un piano di welfare per i propri dipendenti non devono fare altro che registrarsi e utilizzare la piattaforma, senza esosi costi di setup.

**A. Zattoni:** Comprensione e analisi dei bisogni del personale delle aziende cui si offre il servizio, monitoraggio continuo della soddisfazione percepita, essere consulenti dei propri clienti, qualità e innovazione dei servizi offerti, ricerca di tutte le novità presenti sul mercato.

## Quali sono le aree del Welfare Aziendale che stanno avendo più successo?

**G. Moretto :** Vi è una profonda differenza fra quelle aziende che hanno implementato piani di welfare in applicazioni dei contratti nazionali e che solitamente erogano cifre non superiori a 500 euro pro capite e quelle aziende che hanno adottato piani di welfare come strumento strategico e che erogano somme molto più alte ai propri dipendenti.

Per le prime i buoni acquisto sono ancora il prodotto più richiesto.

Per le seconde sono molto richiesti i servizi di education, cultura e tempo libero.

**A. Zattoni:** Credo che su questo tema bisogna fare una riflessione. Le persone oggi sono più portate ad avvicinarsi ai servizi più semplici e ludici (viaggi, divertimento, palestre, ecc.) anche se si cominciano ad intravedere dei trend di crescita su tutto il mondo della non autosufficienza. Molti richiedono il rimborso di spese presso i loro fornitori abituali. Lo sforzo che noi provider insieme alle aziende dobbiamo fare è indirizzare le persone verso una maggiore consapevolezza che un buon utilizzo dei servizi offerti passa attraverso il benessere personale, fisico e relazionale proprio e dei familiari, attraverso lo sviluppo e la crescita delle potenzialità individuali e del nucleo familiare (si pensi solo al nostro progetto di orientamento scolastico Push to Open). Se questi servizi saranno maggiormente utilizzati si avrà un moltiplicatore benefico sulle persone, sulle organizzazioni e nella società. C'è inoltre un tema forse oggi poco dibattuto, che è quello della privacy: il rischio è che il personale, accedendo ad alcuni servizi, tema di far percepire alla propria azienda eventuali problematiche personali o familiari che possono incidere, secondo una cattiva interpretazione, sul rendimento lavorativo.