

**GUIDA AI PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI**  
 È in edicola con Il Sole 24 ORE il MODULO 6!  
 www.ilssole24ore.com

# BENEFIT IN AZIENDA

**Il MODULO 6 è in edicola!**  
 PRINCIPI CONTABILI INTERNAZIONALI  
 il bilancio di transizione  
 www.ilssole24ore.com

Lunedì 4 Aprile 2005

**RAPPORTO OD&M 2005**  
**I pacchetti offerti e i desideri**  
 a pagina II

**FISCO**  
**Le regole per la tassazione**  
 a pagina III

**L'IMPONIBILE CONTRIBUTIVO**  
**Il caso dell'auto aziendale**  
 a pagina IV

# Beni e servizi «pesano» in busta paga

Risorse umane / Tendenze

## Non si lavora solo per denaro

DI MARIO VAVASSORI\*

I benefit hanno origini non recenti, sebbene rappresentino probabilmente, nel panorama del *total reward*, cioè dell'insieme dei sistemi di ricompensa, la leva gestionale con maggiori margini di crescita e miglioramento. In passato le colonie estive, i dopo-lavoro aziendali, accordi e convenzioni per case vacanze, campeggi o gite sociali, hanno segnato la strada alle nuove forme di benefici in auge in questi anni.

Le multinazionali, a partire dagli anni 60, dovendo trasferire i loro dirigenti in luoghi lontani, hanno introdotto agevolazioni che facilitavano la vita dei propri dipendenti espatriati. Nel tempo queste forme sono state estese anche ai dirigenti locali, con la doppia finalità di facilitare le prestazioni e di accrescere la motivazione delle persone. Nel tempo la tematica ha subito una evoluzione, e parallelamente gli individui hanno cominciato a sviluppare aspettative.

Alcune aziende sono state pioniere, altre si trovano a rincorrere e a colmare gap di mercato. Ma qual è la natura dei benefit? Sono qualcosa di "dovuto" ai dipendenti, o hanno una finalità specifica? I benefit rendono più "comoda" la vita del collaboratore, facilitano la gestione delle sue attività professionali (si pensi al venditore) ma anche alcuni aspetti pratici (spese in termini economici e di tempo (il check up medico completo annuale o i servizi di asilo nido in azienda).

Un benefit ha un controvalore economico, ma spesso l'utilità e la comodità lo rendono maggiormente appetibile. E, generalmente, quanto più alto è lo stipendio del beneficiario tanto più alta è la tendenza a "preferire" il benefit. In altre parole, si diventa meno sensibili ad un incremento di stipendio con l'innalzarsi del livello di retribuzione, preferendo forme di riconoscimento complementari.

Più in generale i benefit sono utilizzati perché: sono attrattivi; ad un individuo può capitare che, in seguito ad un colloquio per cambiare lavoro, l'offerta della potenziale nuova azienda si può differenziare in termini di benefit offerti; hanno un effetto di fidelizzazione, nella valutazione di lasciare l'azienda i benefit posseduti possono stimolare un ripensamento, come nel caso di servizi legati alla socialità e al tempo libero; sono distintivi; una autovettura, un telefonino, un palmare, assumono valenza di status symbol, differenziano le persone all'interno dell'azienda e anche verso l'esterno; sono elementi motivanti, se vanno incontro alle reali esigenze degli individui. In questo caso, l'azienda e il singolo individuo, soddisfatto nel suo bisogno, sono realmente più vicini. L'azienda dimostra di ascoltare l'individuo e di soddisfare i suoi bisogni.

Se per motivare le persone è importante dimostrare di essere vicini ai loro bisogni, date le aspettative individuali che crescono per diverse ragioni (sociali, tecnologiche, di mercato) cosa devono fare le aziende per soddisfare le loro esigenze, tenendo presente i vincoli di costo?

Primo, ascoltare gli individui. Predisporre survey, questionari, ma anche solamente ascoltare direttamente le esigenze (talvolta le lamenti) di chi ogni giorno lavora in azienda.

Secondo, effettuare un'analisi socio-demografica sulla popolazione aziendale. I desideri e bisogni di un single trentenne possono differire notevolmente da quelli di un cinquantenne o di una mamma. L'offerta di mutui agevolati in un'azienda con una età media piuttosto bassa può essere un elemento vincente. È, quindi, auspicabile allargare il campo a forme di benefit innovative, ma tenendo presente lo scostamento tra benefit posseduti e desiderati, come rilevato all'indagine 2005 di Odmconsulting.

Terzo, fornire possibilità di scelta. Poiché i limiti di budget sono fissati è necessario predisporre pacchetti alternativi, differenziati tra loro e di simil valore, perché le persone possono scegliere sulla base delle proprie esigenze.

\* Docente del Politecnico di Milano  
 Presidente ODMconsulting  
 CONTINUA A PAG. IV

## Il 26% non ha idea di quanto valgono

I benefit sono una componente fondamentale del sistema di *Total Reward*, per usare un termine inglese in auge nelle direzioni Risorse umane. Mentre il pacchetto remunerativo soddisfa i fabbisogni finanziari delle persone, quello dei benefit comprende diverse forme di ricompensa in natura che si estendono a una serie di strumenti e beni accessori indispensabili per svolgere un lavoro (come nel caso dell'auto per un venditore) e corrispondenti a requisiti legati al ruolo. È il caso dei benefit di "status" per i manager: la carta di credito di prestigio, assicurazioni e coperture mediche, convenzioni particolari.

Una tendenza recente vede diffondersi anche in Italia le politiche di gestione del personale che accanto ai classici *fringe benefit* (beni e strumenti correlati all'attività) offrono nei pacchetti un ampio spettro di servizi che aiutano a bilanciare la sfera privata e la vita professionale del dipendente: asilino, palestra dentro l'azienda, lavanderia interna. L'obiettivo volu-

to è garantirsi una forza lavoro stabile e produttiva, attrarre e trattenere talenti e professionalità.

Sullo stato dell'arte dell'applicazione di questi strumenti da parte delle organizzazioni e sulle aspettative dei dipendenti ha indagato il rapporto di OD&M, società specializzata nelle indagini retributive (il sito è [www.odmconsulting.com](http://www.odmconsulting.com)) con una survey condotta in collaborazione con Lavoro&Carriere nel gennaio su 2.560 partecipanti (occupati in aziende di tutte le dimensioni) che hanno risposto a un questionario online. A loro è stato chiesto quali sono i benefit già posseduti, quali quelli più ambiti, quale peso ha il loro pacchetto benefit rispetto alla retribuzione totale, che valore attribuiscono a questo tipo di offerta nella scelta di un posto di lavoro.

Risulta dunque dallo studio che le nuove forme di benefit non sembrano essere un elemento differenziante e particolarmente attraente

per i dipendenti, che preferiscono sempre (almeno in prima battuta) puntare ai benefit più comuni: autovettura, copertura spese mediche, cellulare, previdenza integrativa. D'altro canto, tra i benefit desiderati emergono con decisione quelli che estendono le necessità di supporto alla famiglia (piani di protezione della famiglia in caso di decesso del dipendente, coperture mediche per tutti, borse di studio per figli, asilo nido convenzionato o interno, scuola materna convenzionata, baby parking e doposcuola, campus estivo) e che invece le aziende sembrano considerare di meno nelle formule erogate fino a questo momento. Mobilità, salute e previdenza sono le categorie di bisogni più sentiti: in questo caso, però, le aziende stanno rispondendo con servizi *ad hoc*.

Nella scelta di un posto di lavoro i benefit influiscono decisamente e rappresentano — specie per chi già può contare su un buon

stipendio — un elemento discriminante tra un'azienda e l'altra. Nonostante questo, il valore percepito dai lavoratori dell'intero pacchetto benefit di cui dispongono non supera, in media, il 10% della retribuzione. Un dirigente su 10 valuta il peso dei benefit superiore al 20% della busta paga. Uno su cinque pensa che i benefit valgano tra il 10 e il 20% della retribuzione base; un dirigente su tre percepisce un valore compreso tra il 5 e il 10%; il 16% afferma che il proprio pacchetto vale meno del 5%; circa un quarto non sa come calcolarlo.

Tra i quadri, il dato è in linea con quello dei manager: il 26% degli intervistati non riesce a stimare il peso dei benefit che possiede; tra gli impiegati il 24 per cento. Il motivo? Buona parte delle aziende che, pure, sceglie di puntare su queste politiche non dedica sufficiente attenzione alla comunicazione sui temi della retribuzione e questo influisce direttamente sul valore percepito: ciò che non si conosce, non si apprezza.

R.SAN.

Norme / Che cos'è un «fringe»

## La differenza sta tutta nell'utilizzo

DI GABRIELE FAVA

È ormai consolidata la prassi aziendale di concedere in uso ai dipendenti beni di vario genere: automobile, telefono cellulare, computer portatile, abitazione e polizza assicurativa sono senza dubbio i beni più ambiti dai lavoratori. Ma come vengono qualificati giuridicamente tali beni? Quando è possibile parlare di fringe benefit? E, soprattutto, cosa si intende con tale terminologia? La risposta necessita di un'attenta valutazione dell'utilizzo che il lavoratore fa del bene assegnato.

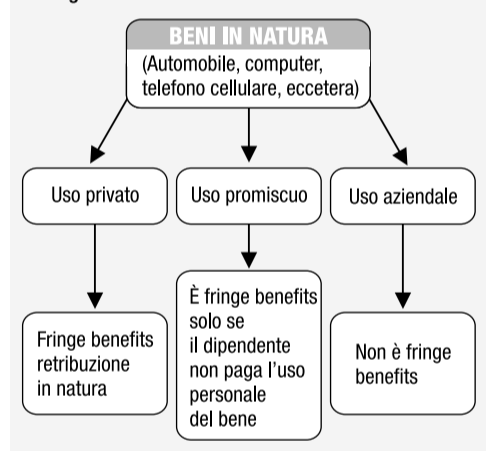
Uso del bene nell'esclusivo interesse privato del lavoratore. Le aziende, allo scopo di attrarre, fidelizzare o incentivare i lavoratori in possesso di requisiti professionali di rilievo (ad esempio i dirigenti) sono solite concedere agli stessi beni in natura particolarmente appetibili: auto di grossa cilindrata, telefoni cellulari, computer portatili. Se i beni sono concessi al lavoratore esclusivamente per il suo interesse privato e, quindi, indipendentemente da qualsiasi ragione tecnica, organizzativa e produttiva aziendale, è possibile parlare di veri e propri fringe benefits, ossia di retribuzione in natura. In quanto retribuzione in natura, i beni concessi al lavoratore non possono essere revocati unilateralmente, a meno che la revoca non sia compensata da un incremento retributivo pari al valore del bene revocato. In altre parole, l'azienda non può decidere di togliere il bene concesso al lavoratore senza

procedere al relativo adeguamento della retribuzione. È sempre ammessa, in ogni caso, la revoca consensuale della concessione.

Uso del bene nell'interesse esclusivo dell'azienda. In questo caso non è possibile parlare di fringe benefit, ossia di retribuzione in natura, poiché l'uso del bene è strettamente connesso ad un'esigenza aziendale o, per meglio dire, alle

### La definizione

I casi in cui un bene può essere considerato «fringe benefits»



mansioni svolte. La stretta correlazione fra la concessione del bene e le competenze del lavoratore, fa sì che il valore del bene non possa essere considerato retribuzione. Del resto, utilizzando il bene esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, il lavoratore non trae alcun beneficio economico dal suo utilizzo. Ma non basta: il fatto che tale bene non sia considerato retribuzione, comporta che lo stesso possa essere revocato unilateralmente dall'azienda. Un esempio: ipotizziamo che una società abbia dipendenti incaricati di svolgere attività promozionale in tutto il Nord Italia e che, al solo scopo di facilitare il raggiungimento dei clienti, sia loro concesso l'uso di automobile e telefono cellulare. È evidente, in tale caso, che l'uso dei beni è inerente e strumentale allo svolgimento dell'attività (tanto che è possibile definire i beni assegnati come veri e propri strumenti di lavoro). Qualora i lavoratori non svolgano più mansioni esterne e siano chiamati a svolgere altre mansioni interne (o le medesime mansioni, ma all'interno dell'azienda), viene meno la causa che ha legittimato la concessione degli strumenti, che potranno essere revocati senza che i lavoratori possano contestare la decisione aziendale.

Il cosiddetto uso promiscuo. È il caso più delicato: in questa ipotesi, l'uso del bene è concesso non solo nell'interesse dell'azienda, ma anche in quello del lavoratore. Ad esempio: il telefono cellulare aziendale che può essere utilizzato sia per telefonate di lavoro che personali (si veda anche l'articolo a pagina 3). Anche in questa ipotesi, l'uso privato del bene ha un valore per il dipendente; ma il valore del bene può essere qualificato quale fringe benefit solo nel caso in cui il dipendente non paghi alcunché per beneficiare dell'uso personale. Torniamo all'esempio del cellulare: se il dipendente non rimborsa il valore delle telefonate personali, si avrà un benefit che concorre a formare la sua retribuzione; diversamente, non verificandosi alcun vantaggio economico, non si potrà parlare di benefit quindi di retribuzione in natura.

### Il percorso metodologico

Esempio di valutazione da effettuare nella determinazione di un sistema di compensazione che comprenda i benefit

**BUDGET**

**Valutare il mercato e le condizioni socio-demografiche**

- Benchmark di settore (per categoria professionale)
- Benchmark di dimensione aziendale (per categoria professionale)
- Benchmark socio-demografico (età, sesso, categoria)

**Conoscere i desideri dei dipendenti**

- Individua i target principali (tutti o parte della popolazione)
- Raccogli i loro desideri (questionario on-line)
- Analizza la fattibilità delle richieste (analisi costi/benefici)

**Colmare i gap ed implementare nuovi benefit**

- Colma eventuali gap con il mercato (allineamento)
- Implementa le azioni che permettono di soddisfare le richieste dei dipendenti (sulla base dell'analisi di fattibilità)

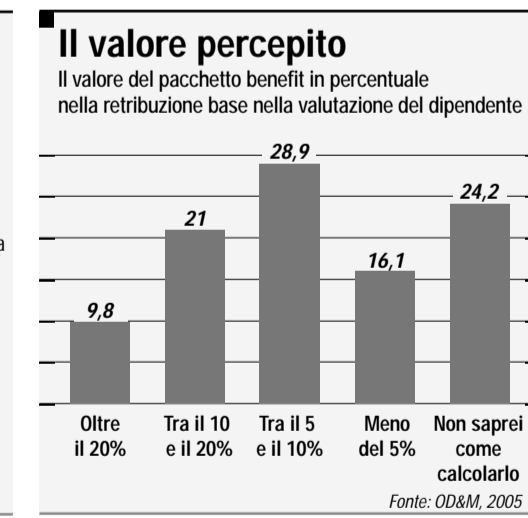
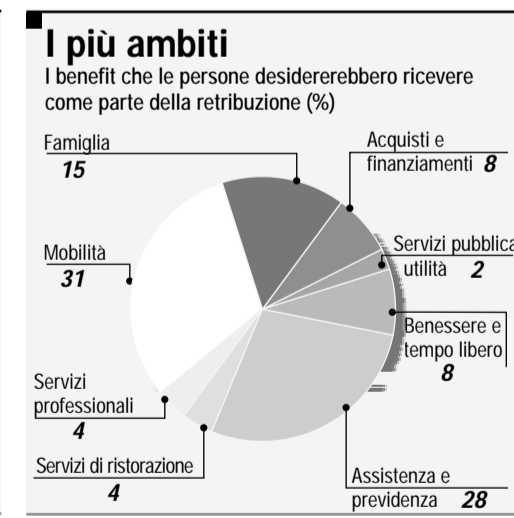
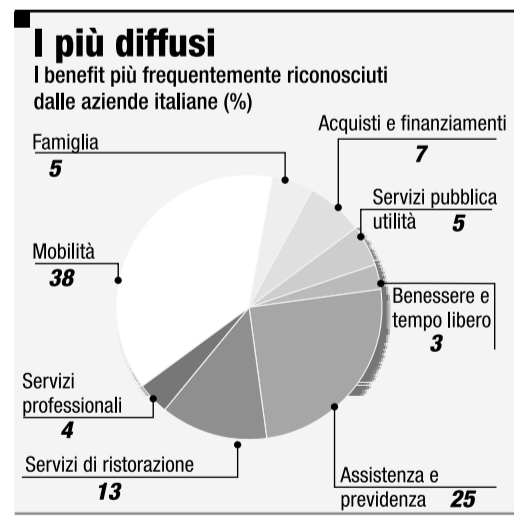
**Comunicare**

- Valorizza le azioni intraprese attraverso un'azione di marketing interno
- Far conoscere il reale valore dei benefit

**Misurare**

- Valuta l'impatto dei benefit sugli individui dopo un congruo lasso di tempo (questionario on-line, KPI eccetera)

Fonte: ODM, 2005



## LA STORIA



# Silicon Valley, il premio effimero è fuori moda

Solo cinque anni fa negli Stati Uniti — e in particolare sulla costa californiana — la caccia alle risorse umane (manager, ingegneri e programmatori qualificati) si combatteva più a colpi di benefit che di stipendio base.

Erano i tempi delle *dot.com* e delle stock option miliardarie in un mercato del lavoro caldissimo, fortemente sbilanciato sul fronte della domanda e indebolito da una politica di visti per la manodopera specializzata tuttora limitata a 65mila all'anno.

Oggi la competizione si è "raffreddata", tuttavia i fringe benefit non so-

no passati di moda, si sono semplicemente riallineati alle nuove logiche del mercato.

Durante il boom di Internet le aziende facevano a gara ad offrire i benefit più originali, dalla sale giochi con tanto di videogames ai servizi di baby-sitting per gli animali domestici. L'obiettivo era quello di assumere a tutti i costi. Il gruppo 3Com di Santa Clara fece notizia quando annunciò l'introduzione del benefit della "conierge" per i propri dipendenti. Si trattava di un servizio simile a quello offerto nei grandi alberghi, e consistente in uno staff di persone dedicato a risolvere i

problemi quotidiani dei dipendenti: dalla perdita d'acqua in casa al regalo di compleanno per la fidanzata.

Come se non bastasse, la stessa 3Com, durante la pausa pranzo alla caffetteria aziendale, allietava gli impiegati con concerti di sottofondo, musica per oboe e fiati di Chopin e Gershwin, eseguiti nientemeno che dalla San Francisco Symphony Orchestra. Un anno dopo con il crollo dei mercati azionari e l'inizio della recessione la 3Com fu costretta a licenziare il 30% dei dipendenti.

Con la ripresa economica e un mercato del lavoro in crescita, i benefit

offerti dalle aziende sono cambiati: meno effimeri e più concreti, mirati ad incrementare la produttività, ma allo stesso tempo attenti a soddisfare bisogni reali dei dipendenti.

Negli Stati Uniti, dove non esistono contratti quadro, l'unico elemento fisso della retribuzione è lo stipendio, tutto il resto rientra nella categoria dei fringe benefit essendo negoziabile e non obbligatorio. Lo dimostrano i dati riguardanti i dipendenti del settore privato del Dipartimento del lavoro, secondo i quali i benefit più popolari sono le ferie pagate, alle quali ha accesso il 79% della forza lavoro, seguite

dalla copertura sanitaria (tramite assicurazioni private, non essendoci negli Stati Uniti il servizio sanitario nazionale) offerta al 69% degli addetti e dai piani pensione privati a disposizione di un dipendente su due. Il meccanismo di erogazione dei fringe benefits è oggi più mirato alla fidelizzazione della forza lavoro: i giorni di ferie infatti aumentano con l'anzianità (si parte da due settimane standard) e i piani pensione diventano disponibili ("vested") dopo un minimo di tre anni e in alcuni casi bisogna attendere fino a dieci.

GIANLUCA GRECHI  
 CONTINUA A PAG. III