

ADAPT University Press nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi (*www.adapt.it*). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

Prima ristampa marzo 2019

ISBN 978-88-31940-02-3

Copyright © ADAPT University Press, 2018

I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità openaccess sono acquistabili online sul sito di *www.amazon.it* o attraverso il sito *www.bollettinoadapt.it*.

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: *anp@adapt.it*.

Per essere informato sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguici su Twitter *@ADAPT_Press*.

FARE WELFARE IN AZIENDA

*Guida pratica per imprese,
consulenti, sindacalisti, operatori*

Emmanuele Massagli, Silvia Spattini,
Michele Tiraboschi

Prima ristampa

INDICE

NOTA DEGLI AUTORI	XIII
PREFAZIONE <i>di Rossella Leidi</i>	XV

Parte I

FARE WELFARE AZIENDALE: UNA PREMESSA DI METODO

CAPITOLO 1 – Profili definitivi	3
1. La definizione di “welfare”	3
2. Dal primo al secondo welfare: una mappa concettuale	4
3. Sintesi dei concetti chiave	9
CAPITOLO 2 – Funzioni e ragioni del welfare aziendale	12
1. Le funzioni del welfare aziendale	12
2. Le ragioni e gli obiettivi del welfare aziendale	13
CAPITOLO 3 – Fonti del welfare erogato in azienda: atto liberale, regolamento, contratto collettivo	14
1. Le fonti del welfare erogato in azienda	14
2. Atto liberale	16
3. Regolamento aziendale	16
4. Contratto collettivo	18
CAPITOLO 4 – Misure di welfare: loro classificazione	20
1. Criteri di classificazione	20

2. Categorie di prestazioni	20
3. Classificazione tipologica e classificazione funzionale	22

CAPITOLO 5 – Modalità di gestione e strumenti di erogazione del welfare in azienda 27

1. Modalità di gestione del welfare in azienda	27
1.1. Gestione diretta	27
1.2. Gestione mediante un provider	28
2. Modalità organizzative di erogazione del welfare in azienda.....	29
2.1. Erogazione “interna”	29
2.2. Erogazione esternalizzata	30
2.3. Rimborso delle spese	30

Parte II

**COME COSTRUIRE E GESTIRE
UN PIANO DI WELFARE AZIENDALE**

CAPITOLO 1 – Costruire un piano di welfare aziendale 35

1. Un percorso a tappe	35
2. La valutazione preliminare: partire dalle motivazioni.....	35
3. Conoscere le misure già presenti in azienda	37
4. Conoscere le tipologie e le fonti del welfare.....	38
5. Tipologie d’impresa e tipologie di welfare	39
6. Individuazione delle risorse economiche	41
7. La contrattazione	42

CAPITOLO 2 – Inquadramento e analisi della popolazione aziendale 44

1. Gli strumenti di analisi.....	44
2. Analisi preliminare.....	45
3. Questionario aziendale.....	46
3.1. La struttura del questionario	48

3.2. Somministrazione e analisi dei dati	48
4. Focus group	49
5. Colloquio individuale.....	50
CAPITOLO 3 – Progettazione	51
1. Definizione delle caratteristiche del piano.....	51
2. Tipologia di welfare.....	51
3. Fonti.....	52
4. Definizione delle misure.....	52
5. Definizione dei destinatari	53
6. Gestione dei residui	53
7. Gestione amministrativa e operativa del piano.....	55
7.1. La scelta del provider	55
CAPITOLO 4 – Attuazione	58
1. L’implementazione del piano	58
1.1. Ufficio welfare e welfare manager.....	59
2. Modalità di erogazione	60
2.1. Erogazione indiretta.....	61
2.2. Erogazione diretta	61
2.2.1. Erogazione diretta mediante voucher.....	62
3. Beneficiari.....	62
4. Welfare e privacy	63
5. Il piano di comunicazione interna: alcuni strumenti.....	65
CAPITOLO 5 – Monitoraggio	67
1. Controllo gestionale e monitoraggio dei risultati.....	67
2. Tempistiche del monitoraggio.....	68
CAPITOLO 6 – Linee guida per la redazione di un regolamento aziendale	70
1. La struttura del regolamento.....	70

2. Come scrivere un regolamento aziendale per il welfare aziendale ...	72
--	----

CAPITOLO 7 – Linee guida per la redazione di un contratto aziendale sul welfare	80
--	-----------

1. La struttura del contratto sul welfare.....	80
2. Come scrivere un contratto aziendale per il welfare aziendale	83

Parte III

**IL WELFARE AZIENDALE
NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

CAPITOLO 1 – Il welfare aziendale nel sistema di relazioni industriali del settore metalmeccanico.....	99
---	-----------

1. Premesse metodologiche.....	99
2. La contrattazione collettiva nazionale e aziendale in materia di welfare nel settore metalmeccanico	100
3. Indicazione alla lettura: scheda di sintesi del contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti	102
4. Indicazione alla lettura: schede di sintesi di una selezione di accordi aziendali.....	103

CAPITOLO 2 – Scheda di sintesi del contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti.....	105
--	------------

CAPITOLO 3 – Schede di sintesi di una selezione di accordi aziendali.....	108
--	------------

Parte IV

QUADRO NORMATIVO E INCENTIVI

CAPITOLO 1 – Quadro normativo.....	167
---	------------

1. Inquadramento normativo.....	167
2. Evoluzione normativa	168
CAPITOLO 2 – Vantaggi fiscali e contributivi.....	170
1. Il trattamento fiscale delle prestazioni di welfare erogate in azienda	170
2. I vantaggi fiscali e contributivi per i lavoratori	170
3. I vantaggi fiscali e contributivi per l'azienda	173
CAPITOLO 3 – Disciplina fiscale e contributiva delle misure di welfare.....	176
1. Destinatari: generalità o categorie di dipendenti.....	176
2. Particolari categorie di destinatari: lavoratori somministrati, collaboratori e tirocinanti	178
2.1. Lavoratori somministrati	178
2.2. Collaboratori coordinati e continuativi e amministratori.....	178
2.3. Tirocinanti	179
3. Beneficiari.....	180
4. Trattamenti fiscali e contributivi delle misure di welfare: condizioni e limiti di esenzione.....	181
4.1. Assistenza sanitaria integrativa: art. 51, comma 2, lett. <i>a</i>	181
4.2. Somministrazione di vitto: art. 51, comma 2, lett. <i>c</i>	184
4.3. Servizi di trasporto collettivo: art. 51, comma 2, lett. <i>d</i>	185
4.4. Abbonamenti per il trasporto pubblico: art. 51, comma 2, lett. <i>d-bis</i>	186
4.5. Opere e servizi per finalità sociali: art. 51, comma 2, lett. <i>f</i>	187
4.6. Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione: art. 51, comma 2, lett. <i>f-bis</i>	189
4.7. Somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti: art. 51, comma 2, lett. <i>f-ter</i>	191
4.8. Contributi e premi contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie: art. 51, comma 2, lett. <i>f-quater</i>	193
4.9. Previdenza complementare: art. 51, comma 2, lett. <i>h</i> , e d.lgs. n. 252/2005	195

4.10. Erogazioni in natura: art. 51, comma 3.....	198
4.11. <i>Fringe benefit</i> : art. 51, comma 4.....	199
5. Erogazione mediante titoli di legittimazione (buoni o voucher welfare): art. 51, comma 3- <i>bis</i>	200
6. Il momento di percezione delle prestazioni.....	202

CAPITOLO 4 – La c.d. welfarizzazione del premio di risultato e della partecipazione agli utili 204

1. La conversione in welfare del premio di risultato e della partecipazione agli utili	204
2. Le condizioni e limiti del premio di risultato e della sua conversione in welfare	205

Parte V

GLOSSARIO

1. Agevolazioni fiscali <i>di Antonella Mauro</i>	209
2. Assicurazioni sanitarie aziendali <i>di Silvia Fernández Martínez</i>	212
3. Assistenza sanitaria integrativa <i>di Silvia Fernández Martínez</i>	214
4. Benefit <i>di Giulia Tiberi</i>	216
5. Buono/voucher welfare <i>di Luca Vozzella</i>	218
6. Conto welfare <i>di Giada Benincasa</i>	221
7. Flexible benefits <i>di Giada Benincasa</i>	224
8. Fondi sanitari <i>di Adua Maria Sabato</i>	226
9. Oneri di utilità sociale <i>di Antonella Mauro</i>	229
10. Piano di welfare <i>di Antonella Mauro</i>	232
11. Premio di risultato <i>di Luca Vozzella</i>	235
12. Previdenza complementare <i>di Adua Maria Sabato</i>	239

Indice

13. Regolamento aziendale <i>di Luca Vozella</i>	242
14. Welfare bilaterale <i>di Giulia Tiberi</i>	245
15. Welfare contrattuale <i>di Giada Benincasa</i>	247
16. Welfare diretto o non rimborsuale <i>di Giulia Tiberi</i>	250
17. Welfare integrativo <i>di Giulia Tiberi</i>	252
18. Welfare locale <i>di Giulia Tiberi</i>	254
19. Welfare occupazionale <i>di Giada Benincasa</i>	255
20. Welfare rimborsuale <i>di Giada Benincasa</i>	257
21. Welfare sanitario <i>di Silvia Fernández Martínez</i>	259
22. Welfare territoriale <i>di Antonella Mauro</i>	261
23. Welfarizzazione del premio di risultato <i>di Luca Vozella</i>	263
BIBLIOGRAFIA	267

Nota degli autori

La crescente diffusione del welfare in ambito aziendale si accompagna ad una domanda altrettanto crescente da parte delle aziende di assistenza per una costruzione e implementazione di piani di welfare non improvvisati, ma ragionati, coerenti coi reali bisogni di imprese e lavoratori e integrati con i servizi presenti sul territorio. Ne consegue una richiesta di nuove professionalità e pratiche in grado di sviluppare adeguatamente tali piani di welfare.

Tutto questo ci ha suggerito di realizzare la presente Guida trattando il tema da un punto di vista pratico e operativo con l'ambizione di contribuire alla costruzione di queste nuove professionalità, anche traducendo nella prassi la cultura di un welfare aziendale moderno che si è cercato di sviluppare attraverso l'approfondimento scientifico e progettuale nella pubblicazione di Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia, ADAPT University Press, 2018, reso possibile grazie all'impegno dell'Osservatorio UBI Welfare.

La parte I di questa Guida ha carattere introduttivo e, oltre a trattare di alcuni profili definatori per contestualizzare e delineare il suo perimetro, propone alcune riflessioni circa le funzioni e le ragioni del welfare aziendale, definisce e analizza le diverse fonti del welfare erogato in azienda e la classificazione delle prestazioni.

La parte II si concentra sulla operatività della costruzione e gestione di un piano di welfare aziendale, dall'analisi della popolazione aziendale all'approfondimento delle questioni pratiche relative alla sua progettazione, attuazione e monitoraggio. È completata da linee guida e da modelli per la redazione di regolamenti aziendali e contratti aziendali per la definizione di piani di welfare.

Nella parte III si analizza come il welfare aziendale è regolato nella contrattazione collettiva del settore metalmeccanico, dal contratto collettivo nazionale ad una selezione di accordi aziendali. Le schede di sintesi offrono una rassegna di soluzioni adottate dalle imprese nell'erogazione e gestione del welfare aziendale di fonte contrattuale.

La parte IV tratta delle questioni normative con particolare riferimento alla disciplina fiscale e contributiva delle diverse misure di welfare che per lo più costituiscono i panieri di welfare offerti ai lavoratori.

La Guida si chiude con la parte V, consistente in un Glossario dei termini del welfare aziendale.

Ringraziamo per il prezioso lavoro di supporto nella stesura del volume Giada Benincasa, Maria Sole Ferrieri Caputi, Marco Menegotto e Luca Vozella, dottorandi della Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, promossa da ADAPT e dall'Università di Bergamo.

Un particolare ringraziamento a UBI Banca che sostiene la ricerca di ADAPT attraverso il finanziamento di borse di studio per giovani ricercatori della sua Scuola di alta formazione, supportando un approfondimento scientifico indipendente sul welfare della persona, con particolare attenzione alle esperienze in atto nelle imprese e nei territori e lo sguardo volto al futuro.

Emmanuele Massagli
Silvia Spattini
Michele Tiraboschi

Prefazione

La pubblicazione di questa guida si inserisce nel percorso di concreto impegno che UBI Banca ha avviato, insieme ad ADAPT, per promuovere la conoscenza, l'adozione e la diffusione di buone pratiche di welfare aziendale, come risposta alle sfide e ai cambiamenti imposti dallo scenario Industria 4.0.

UBI Banca, prima banca a proporre sul mercato un servizio di welfare aziendale, propone una visione innovativa che trae origine dalla sua forte connotazione territoriale, dall'attenzione al tessuto imprenditoriale del Paese, dalla volontà di affiancare gli imprenditori e sostenere il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie.

Il servizio UBI Welfare si rivolge a tutte le aziende di ogni dimensione, affiancando gli imprenditori in tutto il percorso di attivazione di un piano di welfare, per accedere ai vantaggi previsti dalla normativa e concorrere al miglioramento delle relazioni industriali e del clima aziendale, all'incremento della produttività e del potere d'acquisto dei salari, con positive ricadute anche sul tessuto sociale ed economico del territorio in cui le aziende e i lavoratori vivono.

Rossella Leidi
Vice Direttore Generale e Chief Wealth & Welfare Officer di UBI Banca