

# FARE WELFARE IN AZIENDA

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

Seconda edizione aggiornata alla legge 10 marzo 2023, n. 23  
di conversione del decreto-legge c.d. “Trasparenza Carburanti”

Emmanuele Massagli, Silvia Spattini  
Michele Tiraboschi



ISBN 979-12-80922-14-4



Euro 16,00

**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](http://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.

I volumi ADAPT University Press che non sono diffusi in modalità openaccess sono acquistabili online sul sito di [www.amazon.it](http://www.amazon.it) o attraverso il sito [www.adaptuniversitypress.it](http://www.adaptuniversitypress.it).

Per maggiori informazioni potete scrivere al seguente indirizzo di posta elettronica: [aup@adapt.it](mailto:aup@adapt.it).

Per essere informato sulle ultime pubblicazioni di ADAPT University Press seguici su Twitter [@ADAPT\\_Press](https://twitter.com/ADAPT_Press).

ISBN 979-12-80922-14-4

---

Copyright © ADAPT University Press, 2023

# FARE WELFARE IN AZIENDA

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

Seconda edizione aggiornata alla legge 10 marzo 2023, n. 23  
di conversione del decreto-legge c.d. “trasparenza carburanti”

**Emmanuele Massagli, Silvia Spattini,  
Michele Tiraboschi**



# INDICE

<b>Prefazione .....</b>	<b>XI</b>
-------------------------	-----------

## Parte I

### **INTRODUZIONE AL WELFARE AZIENDALE: QUADRO CONCETTUALE E NORMATIVO**

<b>1. Profili definitori .....</b>	<b>3</b>
1. La definizione di “welfare” .....	3
2. La definizione di welfare aziendale .....	4
<b>2. Funzioni e ragioni del welfare aziendale .....</b>	<b>7</b>
1. Le funzioni del welfare aziendale .....	7
2. Le ragioni e gli obiettivi del welfare aziendale .....	8
<b>3. Fonti del welfare erogato in azienda: atto liberale, regolamento, contratto collettivo .....</b>	<b>9</b>
1. Le fonti del welfare erogato in azienda.....	9
2. Atto liberale .....	11
3. Regolamento aziendale .....	11
4. Contratto collettivo .....	13
<b>4. Misure di welfare: loro classificazione.....</b>	<b>15</b>
1. Criteri di classificazione .....	15
2. Categorie di prestazioni .....	15

<b>5. Modalità di gestione e strumenti di erogazione del welfare in azienda.....</b>	<b>18</b>
1. Modalità di gestione del welfare in azienda.....	18
1.1. Gestione diretta.....	18
1.2. Gestione mediante un provider.....	19
2. Modalità organizzative di erogazione del welfare in azienda.....	20
2.1. Erogazione “interna”.....	20
2.2. Erogazione esternalizzata.....	20
2.3. Tipologia e funzionamento dei c.d. provider di welfare.....	21
2.4. Rimborso delle spese.....	22
<b>6. Vantaggi fiscali e contributivi.....</b>	<b>24</b>
1. Inquadramento ed evoluzione normativa.....	24
2. Il trattamento fiscale delle prestazioni di welfare erogate in azienda .	27
3. I vantaggi fiscali e contributivi per i lavoratori.....	27
4. I vantaggi fiscali e contributivi per l’azienda.....	31
<b>7. Disciplina fiscale e contributiva delle misure di welfare .....</b>	<b>34</b>
1. Destinatari: generalità o categorie di dipendenti.....	34
2. Particolari categorie di destinatari: lavoratori somministrati, collaboratori e tirocinanti.....	37
2.1. Lavoratori somministrati.....	37
2.2. Tirocinanti.....	38
2.3. Collaboratori coordinati e continuativi e amministratori.....	38
3. Beneficiari.....	39
4. Trattamenti fiscali e contributivi delle misure di welfare: condizioni e limiti di esenzione.....	41
4.1. Assistenza sanitaria integrativa: art. 51, comma 2, lett. <i>a</i> .....	41
4.2. Somministrazione di vitto: art. 51, comma 2, lett. <i>c</i> .....	43
4.3. Servizi di trasporto collettivo: art. 51, comma 2, lett. <i>d</i> .....	45

4.4. Abbonamenti per il trasporto pubblico: art. 51, comma 2, lett. <i>d-bis</i> .....	46
4.5. Opere e servizi per finalità sociali: art. 51, comma 2, lett. <i>f</i> .....	47
4.6. Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione: art. 51, comma 2, lett. <i>f-bis</i> .....	49
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> .....	51
4.8. Contributi e premi contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie: art. 51, comma 2, lett. <i>f-quater</i> .....	53
4.9. Previdenza complementare: art. 51, comma 2, lett. <i>h</i> , e d.lgs. n. 252/2005 .....	56
4.10. Erogazioni in natura: art. 51, comma 3.....	58
4.11. I buoni carburante.....	61
4.12. <i>Fringe benefit</i> : art. 51, comma 4 .....	63
5. Erogazione mediante titoli di legittimazione (buoni o voucher welfare): art. 51, comma 3- <i>bis</i> .....	64
6. Momento di percezione delle prestazioni .....	66
7. Credito welfare e la gestione dei residui .....	67
<b>8. La c.d. welfarizzazione del premio di risultato e della partecipazione agli utili.....</b>	<b>69</b>
1. La conversione in welfare del premio di risultato e della partecipazione agli utili.....	69
2. Le condizioni e limiti del premio di risultato e della sua conversione in welfare.....	70

**Parte II**  
**FARE WELFARE AZIENDALE:**  
**COME COSTRUIRE E GESTIRE UN PIANO**

1. <b>Costruire un piano di welfare aziendale .....</b>	<b>75</b>
1. Un percorso a tappe .....	75

<b>2. Valutazioni e decisioni preliminari dell'azienda .....</b>	<b>76</b>
1. Motivazioni e obiettivi dell'azienda .....	76
2. Ricognizione delle misure già presenti in azienda .....	77
3. Individuazione delle tipologie di welfare .....	78
4. Tipologie d'impresa e tipologie di welfare.....	79
5. Individuazione delle risorse economiche.....	81
6. La contrattazione.....	82
<b>3. Inquadramento e analisi della popolazione aziendale .....</b>	<b>84</b>
1. Gli strumenti di analisi .....	84
2. Analisi della popolazione aziendale e del contesto organizzativo.....	85
3. Questionario aziendale .....	87
3.1. Struttura del questionario .....	88
3.2. Somministrazione e analisi dei dati .....	89
4. <i>Focus group</i> .....	89
5. Colloquio individuale.....	91
<b>4. Progettazione .....</b>	<b>92</b>
1. Definizione delle caratteristiche del piano.....	92
2. Tipologia di welfare .....	92
3. Fonti.....	92
4. Definizione delle misure .....	93
5. Definizione dei destinatari .....	94
6. Gestione dei residui .....	94
7. Gestione amministrativa e operativa del piano.....	95
7.1. La scelta del provider .....	96
<b>5. Attuazione .....</b>	<b>99</b>
1. L'implementazione del piano .....	99
1.1. Ufficio welfare e welfare manager.....	100
2. Modalità di erogazione .....	101



2.1. Erogazione indiretta.....	101
2.2. Erogazione diretta.....	102
2.2.1. Erogazione diretta mediante voucher.....	103
3. Welfare e privacy.....	103
4. Il piano di comunicazione interna ed esterna.....	105
<b>6. Monitoraggio e valutazione .....</b>	<b>108</b>
1. Controllo gestionale e monitoraggio dei risultati.....	108
2. Tempistiche del monitoraggio .....	109

### **Parte III**

## **FORMULARI ED ESEMPLIFICAZIONI**

<b>1. Linee guida per la redazione di un regolamento aziendale .....</b>	<b>113</b>
1. La struttura del regolamento.....	113
2. Come scrivere un regolamento per il welfare aziendale.....	115
<b>2. Linee guida per la redazione di un contratto aziendale sul welfare .....</b>	<b>132</b>
1. La struttura del contratto sul welfare aziendale <i>on top</i> .....	132
2. Come scrivere un contratto aziendale per il welfare aziendale <i>on top</i> ..	134
3. Come scrivere le clausole di welfarizzazione di un premio di risultato) per scelta volontaria del lavoratore allorquando.....	149
<b>Glossario.....</b>	<b>155</b>
1. Agevolazioni fiscali.....	161
2. Assicurazioni sanitarie aziendali .....	161
3. Assistenza sanitaria integrativa (c.d. welfare sanitario integrativo).....	161
4. Buono welfare .....	162
5. Buono carburante .....	162
6. Credito welfare.....	162

7. Decontribuzione.....	163
8. Enti bilaterali.....	163
9. Flexible benefit.....	163
10. Fringe benefit.....	164
11. Fondi sanitari.....	164
12. Oneri di utilità sociale.....	164
13. Piano di welfare.....	165
14. Premio di risultato.....	165
15. Previdenza complementare.....	165
16. Regolamento aziendale.....	166
17. Welfare aziendale.....	166
18. Welfare bilaterale.....	166
19. Welfare contrattuale.....	166
20. Welfare diretto.....	167
21. Welfare di produttività.....	167
22. Welfare integrativo.....	167
23. Welfare locale.....	167
24. Welfare non rimborsuale.....	168
25. Welfare occupazionale.....	168
26. Welfare <i>on top</i> .....	168
27. Welfare premiale.....	168
28. Welfare ricreativo.....	169
29. Welfare rimborsuale.....	169
30. Welfare sanitario.....	169
31. Welfare territoriale.....	169
32. Welfarizzazione del premio di risultato.....	170

*Indice*

<b>Bibliografia.....</b>	<b>171</b>
<b>Indice della normativa e della prassi .....</b>	<b>173</b>
<b>Indice tematico .....</b>	<b>175</b>



## Prefazione

*Gli incerti esiti applicativi delle esperienze di welfare in ambito aziendale, a seguito delle più recenti riforme legislative e prassi contrattuali, hanno fatto emergere l'esigenza, per le imprese e gli stessi lavoratori, di piani di welfare aziendale di qualità, non improvvisati e adottati con prospettive di breve periodo, ma tali da rispondere ai bisogni reali che emergono in un mondo del lavoro in rapida trasformazione. Ne consegue una crescente richiesta di professionalità nuove che siano non solo adeguatamente formate e informate per una consulenza formalmente corretta, ma anche in grado di "costruire valore" e riconoscere la valenza anche economica e non solo distributiva del welfare aziendale.*

*Da qui l'impegno a rinnovare il nostro sforzo volto a tradurre in indicazioni operative le riflessioni e le analisi che stiamo conducendo, sul piano scientifico e progettuale, nei rapporti "Welfare for People" promossi da ADAPT in collaborazione con Banca Intesa.*

*Questa seconda edizione si presenta ristrutturata nella organizzazione degli argomenti e aggiornata e ampliata nei contenuti, con l'obiettivo di essere maggiormente funzionale per diverse categorie di destinatari (addetti alla gestione del rapporto di lavoro nelle imprese, consulenti del lavoro, sindacalisti, funzionari delle organizzazioni imprenditoriali, ecc.), trattando il tema da un punto di vista pratico e operativo. Ciò è stato facilitato anche grazie alla esperienza di Associazione italiana welfare aziendale (AIWA), che aggrega i principali hub del welfare aziendale e che ha collaborato alla realizzazione di questa edizione.*

*La parte I della Guida intende fornire una introduzione all'argomento, trattando alcuni profili definitivi per contestualizzare e delineare il perimetro del welfare aziendale, proponendo alcune riflessioni circa le sue funzioni e le sue ragioni, analizzando le diverse fonti del welfare erogato in azienda e elencando e classificando le tipologie di prestazioni. In questa parte è anche ricostruito il quadro normativo con particolare riferimento alla disciplina fiscale e contributiva delle diverse misure di welfare fino alla regolazione e alle condizioni della welfareizzazione del premio di risultato.*

*La parte II si concentra sulla operatività della costruzione e gestione di un piano di welfare aziendale, dalla analisi della popolazione aziendale all'approfondimento delle questioni pratiche relative alla sua progettazione, attuazione e monitoraggio.*

*La parte III offre linee guida e formulari per la redazione di regolamenti e contratti aziendali per la definizione di piani di welfare. A supporto dei modelli, sono fornite esemplificazioni della redazione delle clausole tratte da regolamenti e contratti aziendali.*

*La Guida si chiude con un Glossario dei termini del welfare aziendale e un indice tematico.*

Emmanuele Massagli  
Silvia Spattini  
Michele Tiraboschi