

STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Welfare Aziendale

Novità e trend

Ivana Azzollini

Milano, 29 Giugno 2016



Deloitte.

Agenda

- Introduzione: Il Welfare Aziendale.....3
- Welfare Aziendale: una nuova prospettiva.....4
- Le novità Normative10
- Focus: i Profili Fiscali.....13
- In Concreto.....25

Introduzione

Per **welfare aziendale** si intende l'insieme degli interventi messi in atto dalle aziende, non tanto in denaro quanto sotto forma di beni e servizi, per favorire la **conciliazione dei tempi famiglia/lavoro**, **migliorare il potere d'acquisto** dei dipendenti, **stimolare la mobilità sostenibile**, **promuovere attività di prevenzione della salute**, *etc.*

Nell'ultimo decennio è cresciuto il bisogno di migliorare gli ambienti di lavoro tramite strategie organizzative in grado di promuovere e mantenere il più alto grado di benessere fisico, psicologico e sociale di tutti i lavoratori.

Sempre più diffuse sono le strategie di (i) **welfare aziendale** e il (ii) **work life balance**.

Welfare aziendale

Al fine di migliorare la propria presenza sul mercato, le aziende devono investire nella ricerca di soluzioni innovative nella gestione delle risorse umane, (e.g. in programmi finalizzati a migliorare l'equilibrio tra vita lavorativa e familiare dei propri dipendenti).

Work life balance: bilanciamento vita e lavoro

Una vita completamente dedicata al lavoro rende i lavoratori inefficaci e spesso stressati e demotivati. Si ritiene pertanto fondamentale trovare un giusto equilibrio tra il tempo speso al lavoro e per la propria vita privata.

Le aziende all'avanguardia puntano da tempo sulla creazione di un clima interno positivo attraverso una serie di benefit da dare ai dipendenti, utili per conciliare le esigenze legate alle attività di lavoro con le responsabilità legate alla vita familiare.

Welfare Aziendale: Una nuova prospettiva

I Profili Gestionali



La realtà odierna vede l'offerta di **Welfare Pubblico** in costante contrazione, a seguito di successive revisioni della spesa a livello centrale e locale ed allo stesso tempo da una progressiva differenziazione dei bisogni di Welfare dei cittadini, che diventano più vari, complessi, imprevedibili ed in rapida e costante evoluzione e soprattutto per una società che cambia dal punto di vista demografico, con servizi sociali, scolastici, pensionistici e per infrastrutture pubbliche, che non possono essere più "garantiti" come lo sono stati per decenni.



Bisogni di cura verso i dipendenti stessi o i familiari, necessità di conciliare i tempi di vita con i tempi del lavoro, l'esigenza di risparmio nell'acquisto di servizi sempre più costosi, sono solo alcuni dei molteplici aspetti di una domanda di Welfare che presenta aspetti nuovi accanto a richieste tradizionali. La necessità di una offerta di Welfare da una pluralità di soggetti tra cui le Aziende che sono chiamate a mettere in atto dei sistemi di **Welfare Aziendale**.



Di fronte ad una domanda di bisogni che si articolano e di servizi "conosciuti" che diminuiscono e con minori risorse, che coinvolgono singoli cittadini, famiglie, Pubblica Amministrazione e aziende, possibili risposte dovrebbero venire da un **mix di servizi di Welfare**, messi in campo da una pluralità di attori su scala territoriale, locale e di singola organizzazione, con **nuovi strumenti e agevolazioni**.



Enti Pubblici, Aziende private, soggetti del terzo settore e dell'economia sociale saranno sempre più chiamati a **collaborare** nella creazione di un ventaglio innovativo di servizi finalizzati allo sviluppo del benessere dei cittadini, all'interno di **partnership pubblico-private**.

Sistemi di welfare: Pubblico e Aziendale

I Profili Gestionali



In questo contesto pubblico-privato-sociale in trasformazione, le aziende possono svolgere un ruolo chiave con pratiche di Welfare Aziendale nell'ambito di un modello di Welfare misto, in quanto:

- soggetti che instaurano con i singoli dipendenti una relazione stretta, diretta e duratura nel tempo;
- attori privati in grado di operare scelte autonome all'interno della cornice normativa e contrattualistica.

L'opportunità di giocare un ruolo da protagonista nella creazione di un'offerta combinata di Welfare, di concerto con altre istituzioni del territorio o altri soggetti, rappresenta una novità di grande rilievo per il sistema imprenditoriale.



I possibili vantaggi in termini di immagine, legittimità ad operare, migliori relazioni interne ed esterne e maggiore produttività, possono essere rilevanti, sebbene non sostitutivi a quanto previsto dalle norme dal Welfare pubblico. Un'azienda con un profilo di Welfare Aziendale, può essere maggiormente attraente e visibile

I Profili Gestionali

La necessità di **azioni di welfare** è un bisogno sentito da tutta la popolazione aziendale, con esigenze diverse a seconda delle **fasce d'età**.



I Profili Sistematici

E' opportuno sottolineare come non esista un vero e proprio frame normativo sotteso a tale materia: il cosiddetto welfare aziendale difatti, è un fenomeno che, sotto il **profilo giuridico**, si presenta disorganico e a-sistematico, essendo riconducibile a diversi ed eterogenei ambiti normativi.

Da un lato, ad esso vanno certamente ascritte la **previdenza e l'assistenza integrativa e/o complementare** (comprensive della c.d. «previdenza complementare», disciplinata dal d.lgs. n. 252/2005; dell'assistenza sanitaria integrativa, disciplinata dall'art. 9 del d.lgs. n. 502/1992, *etc.*), e dall'altro, tutte le **norme relative al sistema fiscale** (*e.g.* Artt. 51 e 100 del Testo Unico delle imposte sui redditi – TUIR, *etc.*).

In particolare, al welfare aziendale vanno ricondotte le forme di **retribuzione non monetaria** (fringe benefits e retribuzione in natura ex art. 2099 c.c., beni e servizi aziendali per la generalità o per categorie di dipendenti o loro familiari): forme, queste ultime, che, a differenza delle prime, vengono in rilievo esclusivamente nella dimensione fiscale e contributiva.

Gli strumenti giuridici mirati a soddisfare bisogni sociali dei lavoratori possono essere pertanto di **natura sia previdenziale, sia assistenziale, sia retributiva**; e non è escluso che essi possano concorrere, parzialmente o totalmente sovrapporsi, integrarsi.

I Profili Sistematici

Le diverse modalità di implementazione consentono di distinguere varie ipotesi:

Investimento Azienda

- L'azienda stabilisce un budget a disposizione di ogni dipendente senza modificare il sistema retributivo in essere;
- Il vantaggio consiste nel poter utilizzare al meglio la fiscalità con la necessaria autonomia e discrezionalità, eventualmente attraverso un regolamento aziendale.

Premio di Produzione

- L'azienda, nell'ambito della contrattazione sindacale, stabilisce la conversione di una parte del premio e l'incremento del medesimo in beni e servizi;
- Il vantaggio è stato oggetto di valutazioni discordanti.

Bonus Investment

- L'azienda impiega, come fonte di finanziamento, il premio di produzione, lasciando al dipendente la libertà di scegliere tra beni, servizi e cash.
- Il vantaggio fiscale si realizza attraverso un accordo integrativo aziendale.

Le novità normative

Legge di Stabilità 2016 (28 dicembre 2015 n. 208)

182. Salva espressa rinuncia scritta del prestatore di lavoro sono soggetti a una imposta sostitutiva dell'imposta sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento, entro il limite di importo complessivo di 2.000 euro lordi, i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti con il decreto di cui al comma 188, nonché le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa.

184. Le somme e i valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'articolo 51 del testo unico di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191, anche nell'eventualità in cui gli stessi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182.

186. Le disposizioni di cui ai commi da 182 a 185 trovano applicazione per il settore privato e con riferimento ai titolari di reddito di lavoro dipendente di importo non superiore, nell'anno precedente quello di percezione delle somme di cui al comma 182, a euro 50.000.

187. Ai fini dell'applicazione delle disposizioni di cui ai commi da 182 a 191, le somme e i valori di cui ai commi 182 e 184 devono essere erogati in esecuzione dei contratti aziendali o territoriali di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81.

189. Il limite di cui al comma 182 è aumentato fino ad un importo non superiore a 2.500 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, con le modalità specificate nel decreto di cui al comma 188.

Decreto Interministeriale 25 Marzo 2016

Circ. Ag. Entrate 28/E del 15.06.2016

In Sintesi

Legge di Stabilità 2016

Reintroduzione della tassazione del 10% sui premi di risultato legati ad incrementi di produttività

Importo agevolabile fino a **2.000,00** Euro (**2.500,00** Euro per le aziende che coinvolgono i lavoratori nell'organizzazione del lavoro).

Ambito soggettivo

Soggetti titolari di reddito di lavoro dipendente nel 2015 non superiore a **50.000,00** Euro.

Ambito oggettivo

Premi di risultato di ammontare **variabile** collegati a **obiettivi misurabili** di incremento di efficienza etc., erogati in esecuzione di **accordi o contratti aziendali o territoriali**.

Modalità Operative

Possibilità dei lavoratori di **scegliere** se percepire il premio di risultato tassabile al 10% in denaro o in «**servizi di welfare**» non tassati ai sensi dell'articolo 51, c. 2 e c.3 (ultimo periodo) del TUIR.

Focus: i profili fiscali

Il Reddito Imponibile

Nel nostro ordinamento esiste un **principio di onnicomprensività** della retribuzione imponibile ai fini fiscali. Dal 1998 l'imponibile previdenziale segue i medesimi criteri di determinazione applicabili ai fini fiscali (fatte salve alcune eccezioni).



Tutti i compensi in denaro e/o in natura corrisposti al lavoratore dipendente in relazione al rapporto di lavoro, concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente dello stesso.

Articolo 51, comma 1, del Testo Unico delle imposte sui redditi - TUIR *“... Il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere percepiti nel periodo di imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro...».*

Articolo 12, Legge 30 aprile 1969, n. 153 *«...1. Costituiscono redditi di lavoro dipendente ai fini contributivi quelli di cui all'art. 46 (ora art. 49, n.d.r.), comma 1, del testo unico delle imposte sui redditi, approvato con D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, maturati nel periodo di riferimento. Per il calcolo dei contributi di previdenza e assistenza sociale si applicano le disposizioni contenute nell'art. 48 (ora art. 51, n.d.r.), del testo unico delle imposte sui redditi, approvato con D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, salvo quanto specificato nei seguenti commi...».*

Eccezioni Tassative

In deroga al principio di **onnicomprendività**, sono previste alcune eccezioni tassative di beni e servizi offerti/messi a disposizione dei dipendenti che, a determinate condizioni, **NON concorrono** a formare il reddito di lavoro del dipendente che le percepisce.

Si ricordano:

- Contributi versati alle **Casse sanitarie**, nei limiti di Euro 3.615,20;
- Contributi versati ai **Fondi di previdenza integrativa**, fino ad Euro 5.164,57;
- Utilizzo da parte dei dipendenti, di alcuni servizi c.d. «**oneri di utilità sociale**»;
- Contributo economico del datore di lavoro per finalità «**genericamente**» di **istruzione e ricreazione** nei riguardi di bambini e giovani;
- Beni e servizi **in natura** fino all'importo di Euro 258,23.

Le aree di intervento

Area	Servizio/Benefit	Art. TUIR	Limite Spesa
Casse sanitarie e Previdenza complementare	Cassa sanitaria	51	€ 3.615,20
	Fondi Pensione integrativi	51	€ 5.164,57
Mutui e Finanziamenti	Mutui e Finanziamenti personali	51	N/A
Scuola e Istruzione	Asili nido	51	N/A
	Colonie climatiche	51	N/A
	Borse di studio	51	N/A
Sociale, ricreativo, culturale, educativo	Educazione, istruzione (corsi)	100	N/A
	Ricreazione (abbonamenti teatro, sky/mediaset, viaggi, ecc.)	100	N/A
	Assistenza sociale, sanitaria o culto	100	N/A

Novità dalla legge di stabilità 2016



La Legge di Stabilità 2016, art. 1 commi 182 e ss., ha introdotto importanti modifiche alla disciplina del reddito da lavoro dipendente, di rilevante impatto sui Welfare Plan.

**Art. 51, comma 2,
lett. f-ter TUIR**

Introduzione di una nuova lettera del comma 2 che prevede che le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari o non autosufficienti indicati nell'art. 12 del TUIR, non concorrono a formare il reddito.

**Art. 51, comma 3-
bis TUIR**

Introduzione di una nuova lettera del comma 3 che prevede che l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire mediante documento di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale.

**Art. 51, comma 2,
lett. f) TUIR**

Riscrittura della lettera f), introducendo, tra gli elementi che non concorrono a formare il reddito, l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100;

Novità dalla legge di stabilità 2016

ART. 51 TUIR – Legge di Stabilità 2016

Versione dell'art. 51 TUIR ante riforma

f) l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100 da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'articolo 13;

f-bis) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la frequenza degli asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari.

Versione dell'art. 51 TUIR come modificato dalla Legge di Stabilità 2016

f) l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100;

f-bis) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari;

f-ter) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12.

Le Aree di Intervento: Focus

CASSE SANITARIE, FONDI PREVIDENZIALI

Descrizione

In base alla normativa di riferimento, all'interno dell'area Casse e Fondi rientrano i contributi versati dal lavoratore e dal datore di lavoro alle Casse sanitarie ed ai fondi pensione integrativi.

L'utilità per il dipendente è data dalla deducibilità o non tassabilità dei contributi versati fino al limite di:

- € 3.615 per le casse sanitarie
- € 5.165 per i fondi pensione integrativi

Normativa di riferimento

- **Art. 51, comma 2, lett. 2), del Tuir:** *“a) i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore in ottemperanza a disposizioni di legge; i contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all' articolo 10, comma 1, lettera e-ter) , per un importo non superiore complessivamente ad euro 3.615,20. ...”.*
- **Art. 10, comma 1, lett. e-bis), del Tuir:** *e-bis) “I contributi versati alle forme pensionistiche complementari di cui al decreto legislativo 5 dicembre 2005, n. 252 , alle condizioni e nei limiti previsti dall' articolo 8 del medesimo decreto. ...”.*

Modalità Operative

La normativa prevede la deducibilità/non concorrenza dei contributi versati entro i limiti previsti.

Nel caso dei contributi versati dal datore di lavoro ai fondi pensione integrativi è dovuto dal datore di lavoro solo il contributo di solidarietà del 10%.

Le Aree di Intervento: Focus

MUTUI E FINANZIAMENTI

Descrizione

All'interno dell'area FINANZIAMENTI possono rientrare diverse tipologie di finanziamenti, quali:

- Mutuo prima casa;
- Mutuo seconda casa;
- Mutuo per lavori di ristrutturazione.

L'utilità per il dipendente è dovuta dalla copertura degli interessi derivanti da mutui e/o prestiti per la parte eccedente il Tasso BCE. Tale importo viene rimborsato direttamente sul conto corrente utilizzato dal dipendente per il pagamento delle rate del mutuo/prestito.

Normativa di riferimento

- **Art. 51, comma 4, lett. b), del Tuir:** *“In caso di concessione di prestiti si assume il 50% della differenza tra l'importo degli interessi calcolato al tasso ufficiale di sconto (ora tasso di riferimento – TUR) vigente al termine di ciascun anno e l'importo degli interessi calcolato al tasso applicato sugli stessi”.*
- **Circolare n. 326 del 1997:** *“La norma si applica, altresì, ai finanziamenti concessi da terzi con i quali il datore di lavoro abbia stipulato accordi o convenzioni, anche in assenza di oneri specifici da parte di quest'ultimo”.*

Modalità Operative

La prassi amministrativa prevede il **rimborso diretto al dipendente di quota parte degli interessi passivi pagati sul finanziamento acceso dal dipendente.**

Le Aree di Intervento: Focus

VOUCHER

Descrizione

In base alla normativa di riferimento, all'interno dell'area Voucher rientrano i buoni acquisto/spesa che il datore di lavoro concede ai dipendenti.

L'utilità per il lavoratore è data dall' assimilazione del buono ad un bene/servizio in natura e dalla sua non tassabilità qualora:

- Il buono acquisto permetta al dipendente di ottenere da un soggetto terzo un bene o un servizio senza pagamento di un corrispettivo;
- Il buono acquisto permetta al dipendente di ottenere da un soggetto terzo un bene o un servizio a prezzo ridotto;
- Il buono non abbia un valore superiore ad € 258,23.

Normativa di riferimento

- **Art. 51, comma 3, del Tuir:** Non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente *“il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a lire 500.000 (euro 258,23); se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito”*.

Modalità Operative

I voucher o buoni ricevuti, in presenza di certe condizioni, permettono al possessore di ottenere un bene o un servizio da un soggetto terzo potendo fruire della previsione di non imponibilità di cui all'art. 51, comma 3, del Tuir.

Le Aree di Intervento: Focus

SCUOLA E ISTRUZIONE

Descrizione

In base alla normativa e prassi di riferimento, all'interno dell'area ISTRUZIONE possono rientrare:

- Asili nido;
- Scuole private e pubbliche di ogni grado;
- Università e specializzazione;
- Master;
- Campus;
- Libri e materiali di consumo.

Normativa di riferimento

- **Art. 51, comma 2, lett. f – bis), del Tuir:** Non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente *“le somme i servizi e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per frequenza di asili nido e di colonie climatiche da parte dei familiari indicati nell’art. 12, nonché per borse di studio a favore dei medesimi familiari”*.

Modalità Operative

La normativa prevede l'**erogazione di somme di denaro** a favore del dipendente come rimborso delle spese sostenute.

Novità Legge di Stabilità 2016



Riscrittura art. 51, comma 2, lett. f – bis):

- servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare;
- frequenza a ludoteche e centri estivi ed invernali;
- Borse di studio.

Le Aree di Intervento: Focus

BENEFIT DI UTILITA' SOCIALE

Descrizione

All'interno dell'area RICREAZIONE, SOLIDARIETA' e UTILITA' SOCIALE rientrano le attività:

- **Ricreative:**
 - circoli sportivi e palestre;
- **Culturali:**
 - abbonamento cinema, teatro;
- **Sociali:**
 - centri di recupero;
 - centri di assistenza psicologica;
 - centri di riabilitazione;
 - centri di assistenza parasanitaria e case di cura.
- **Educative:**
 - corsi di lingue

Normativa di riferimento

- **Art. 51, comma 1, lett. f, del Tuir:** Non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente *“l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1, dell'art. 100, da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'art. 12”*.
- **Art. 100, comma 1, del Tuir:** *“Le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti, volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi”*.

Modalità Operative

La normativa prevede che **le prestazioni ricevute dal dipendente debbano consistere esclusivamente nella somministrazione di servizi** dariceversi direttamente dal datore di lavoro e/o tramite l'ausilio di terzi. Il dipendente che usufruisce dei servizi non deve in nessun modo intervenire nel rapporto tra il datore di lavoro ed il terzo erogatore del servizio.

Un esempio pratico

IL VANTAGGIO ECONOMICO PER AZIENDA E DIPENDENTI				
Di seguito, in termini di esempio e per mezzo di calcoli approssimati, è riportato il possibile vantaggio economico di un implementazione di un piano di Welfare sia per le aziende che per i dipendenti.				
	Cash	Fondo pensione	Piano Sanitario	Asilo nido
Beneficio lordo per il lavoratore	1.000	1.000	1.000	1.000
Contributi previdenziali (circa) a carico azienda	+300	+100	+100	-
Accantonamento TFR (circa)	+70	-	-	-
Costo del lavoro	1.370	1.100	1.100	1.000
Risparmio fiscale (circa) per l'azienda (Ires - Irap)	-330	-300	-300	-300
Onere effettivo per l'azienda (circa)	1.040	800	800	700
Contributi previdenziali (circa) a carico del lavoratore	-100	-	-	-
Esempio di onere fiscale (circa) per il lavoratore	-200	-	-	-
Beneficio netto (circa) per i lavoratori	700	1.000	1.000	1.000

In concreto

Il nuovo ruolo dei Fringe Benefit nei piani Welfare



Attraverso un sistema di Flexible Benefits l'azienda può offrire ai dipendenti la possibilità di scegliere i benefits da un vero e proprio "menu" secondo le proprie necessità ed i consumi che abitualmente sostengono con quella parte di retribuzione che residua dopo avere scontato l'imposizione contributiva e fiscale.

Vantaggi

I vantaggi sul lato datoriale sono di natura economica e gestionale:

Vantaggi

- Miglioramento del rapporto azienda/dipendenti, grazie al miglioramento del clima all'interno dell'azienda stessa e conseguente aumento del benessere del lavoratore;
- Miglioramento della motivazione dei lavoratori, facilitando la conciliazione dei tempi famiglia/lavoro, migliorando il potere d'acquisto degli stessi;
- Aumento della produttività e dell'efficienza economica;
- Aumento della competitività dell'organizzazione;
- Miglioramento dell'immagine e della reputazione aziendale;
- Attrazione dei lavoratori migliori che scelgono le imprese che applicano politiche di welfare aziendale;
- Miglioramento dei costi delle politiche di incentivazione (total reward);

Criticità e Punti di Attenzione

La mancata o inesatta valutazione di alcuni punti di potenziale criticità può determinare il sostanziale insuccesso del piano di welfare implementato dall'azienda, con un effetto *boomerang* rispetto ai risultati gestionali ed economici attesi.

Criticità

- Corretta segmentazione della popolazione aziendale: individuazione di cluster omogenei che consentano di valutare in anticipo il potenziale di adesione al piano e la tipologia di servizi che possono esserne oggetto;
- Idoneo profilo comunicativo – per evitare l'effetto di diffidenza/disaffezione;
- Corretta valutazione circa il reperimento della provvista finanziaria;
- La massimizzazione finanziaria ed economica richiede una interfaccia con le organizzazioni sindacali non sempre percorribile o gradita (anche da controparte sindacale);

Implementazione

La sfida è far prendere coscienza che il **miglioramento del clima aziendale** genera il raggiungimento di maggiore **qualità del lavoro** e quindi una **maggiore produttività**, conseguenza anche di un'attenzione alle tematiche della **conciliazione di vita e lavoro**. L'implementazione di un piano di Welfare aziendale può avvenire attraverso le seguenti **fasi**.



Implementazione

Fase 1: Analisi

Analisi della situazione attuale, input con il management sugli obiettivi, **comunicazione**, raccolta delle **informazioni** sull'azienda, sulla popolazione aziendale e sulle opportunità di maggior gradimento, **focus group**, **ricerca** fonti di finanziamento.

Fase 2: Progettazione

Analizzare i dati aggregati emersi dall'indagine prodotta nella Fase 1;

1. **definire** le caratteristiche del piano evidenziando le maggior opportunità di gradimento dei dipendenti;
2. **valutare** i parametri di contrattazione individuale e collettiva;
3. **condividere e coinvolgere le controparti sindacali** elaborando i profili di contrattazione integrativa e/o i regolamenti aziendali.

Fase 3: Realizzazione

Selezionare i servizi e i relativi provider; Comunicare e rendere disponibile il piano di welfare aziendale attraverso l'accordo integrativo aziendale o il regolamento aziendale.

Fase 4: Monitoraggio

La fase del monitoraggio è di fondamentale importanza e deve avvenire mediante un **controllo periodico** dell'efficacia ed efficienza del piano che tenga conto del livello di soddisfazione dei dipendenti che **può variare nel tempo** in funzione delle mutate esigenze e dell'evoluzione della popolazione aziendale, con costante attenzione alle eventuali opportunità offerte dalle variazioni normative e dai nuovi servizi dei provider presenti sul mercato.

Il monitoraggio può avvenire attraverso indagini (questionari, focus group *etc.*), nell'ottica di un **continuo miglioramento** dell'offerta aziendale in materia di welfare.

STUDIO LEGALE ASSOCIATO

Deloitte refers to one or more of Deloitte Touche Tohmatsu Limited, a UK private company limited by guarantee, and its network of member firms, each of which is a legally separate and independent entity. Please see deloitte.com/about for a detailed description of the legal structure of Deloitte Touche Tohmatsu Limited and its member firms.