



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



# I PIANI DI WELFARE AZIENDALE

*Rielaborazione a cura del progetto EQUiPE 2020  
Autore dei contenuti Dott. Diego Paciello*



*Il percorso formativo è organizzato dal progetto EQUiPE 2020, finanziato nell'ambito del PON SPAO con il contributo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e realizzato da Anpal Servizi S.p.A.*

# Definizione di welfare aziendale

Cos'è il welfare aziendale?



Attualmente si parla moltissimo di welfare aziendale e flexible benefits, perché il mercato sta fortemente incrementando queste forme di remunerazione.

Pur avendo preso in questi anni una connotazione retributiva, il welfare aziendale **non** deve essere confuso con quello fiscale. Cos'è, dunque?

È l'insieme coordinato e strutturato di iniziative con le quali le aziende si fanno carico dei **bisogni** dei propri **dipendenti** e dei loro familiari, concedendo *benefit* e *facilities* non tanto in denaro quanto sotto forma di **beni e servizi**.

In sostanza, è tutto ciò che un'azienda fa o può fare per andare incontro alle esigenze dei propri dipendenti, migliorandone il benessere all'interno dell'azienda stessa. Possono essere considerati welfare, ad esempio, lo smart working e gli orari flessibili.

# Funzione del welfare aziendale

*Qual è la funzione di un piano di welfare aziendale?*



I piani di welfare rispondono ad una funzione di **integrazione sussidiaria** alle esigenze di varia natura dei lavoratori e/o della loro famiglia, mediante la messa a disposizione di **risorse private** aziendali.

In alcuni casi il welfare è a **costo zero** per l'azienda.

E' il caso, ad esempio, di un piano di welfare che introduce la flessibilità dell'orario in ingresso e in uscita dei dipendenti per sbrigare pratiche personali: grazie al miglioramento del rapporto dei tempi vita-lavoro delle persone, aumenta il loro benessere ed, allo stesso tempo, per l'azienda non ha un forte impatto sui costi.

# Obiettivi del welfare aziendale

Quali sono gli obiettivi del welfare aziendale?



Attraverso l'adozione di un piano di welfare, un'azienda può raggiungere diversi obiettivi, quali:

- 1. favorire il benessere dei propri dipendenti**, anche supportando il loro potere d'acquisto reale
- 2. attrarre e trattenere i talenti e motivare i lavoratori**, focalizzando la propria attenzione sul dipendente e dando soddisfazione ai suoi bisogni personali e familiari. In tal modo, da un lato è rafforzato il senso di appartenenza e coinvolgimento del dipendente, dall'altro l'azienda **migliora la propria brand image e brand reputation**, rendendosi ambita sul mercato del lavoro
- 3. aumentare la produttività e l'efficienza**, rendendo misurabile questo incremento attraverso indicatori di produttività
- 4. ottimizzare i costi delle politiche di incentivazione**, in un'ottica di total reward
- 5. favorire la conciliazione dei tempi famiglia - lavoro**

# Il concetto di flexible benefits

*Cosa sono i flexible benefits?*



Prima dell'introduzione dei piani di flexible benefits, le aziende sceglievano unilateralmente i benefit all'interno del proprio piano di welfare.

Ora, invece, le imprese utilizzano i **flexible benefits**, cioè mettono a disposizione dei propri dipendenti un budget e le persone **scelgono liberamente**, all'interno di un paniere di beni e servizi, quelli che più si confanno alle proprie esigenze personali e /o familiari.

I flexible benefits consentono quindi di **aumentare** sia il livello di **consapevolezza e soddisfazione del dipendente**, perché ha scelto in prima persona cosa acquistare, sia l'**efficacia dell'investimento**.

Per comprendere, infatti, se un bene o un servizio funzioni realmente, e quindi verificare l'efficacia dell'investimento effettuato, occorre appurare non solo quante persone lo utilizzano all'interno dell'azienda, bensì anche la qualità con cui viene offerto.

# Il paniere dei beni e servizi



## ISTRUZIONE

Scuole di ogni ordine, dall'asilo nido all'università  
Mensa scolastica, pre-post scuola  
Centri estivi ed invernali  
Testi scolastici

**NESSUN LIMITE DI SPESA**

**RIMBORSI**



## FAMIGLIA

Servizi di assistenza per familiari anziani (>75 anni) o non autosufficienti (presentazione certificato medico)

**NESSUN LIMITE DI SPESA**



## CASSA SANITARIA

Pacchetti sanitari integrativi e rimborso di spese mediche tramite Cassa sanitaria

**LIMITE € 3.615**

**In caso di utilizzo del premio di produzione: spese illimitate**

**VERSAMENTI AGGIUNTIVI**



## PREVIDENZA INTEGRATIVA

Versamenti volontari integrativi a fondi pensione chiusi e aperti

**LIMITE € 5.164**



## BENI SERVIZI <€258

Beni e servizi in natura, di qualsiasi genere, ad esempio buoni carburante e buoni spesa

**LIMITE € 258**

**VOUCHER/ BUONI SPESA**



## CULTURA & TEMPO LIBERO

Attività ricreative ed educative (abbonamenti palestra, viaggi, corsi formativi, etc.), assistenza sociale e sanitaria (check up medici)

**SPESE ILLIMITATE**

**ACQUISTI DIRETTI**

Quali sono gli attori del processo di implementazione di un piano di welfare?



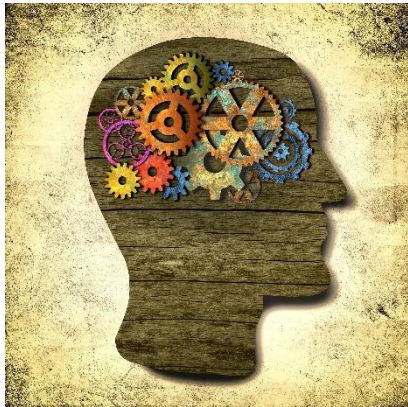
L'implementazione di un piano di welfare è un processo articolato, difficilmente standardizzabile, che può durare anche diversi mesi e richiede l'intervento e la collaborazione di **diverse funzioni aziendali** e, spesso, di **professionisti esterni**, ciascuno con professionalità differenti.

Tutte le figure professionali aziendali devono essere coinvolte nell'elaborazione del piano, in particolare:

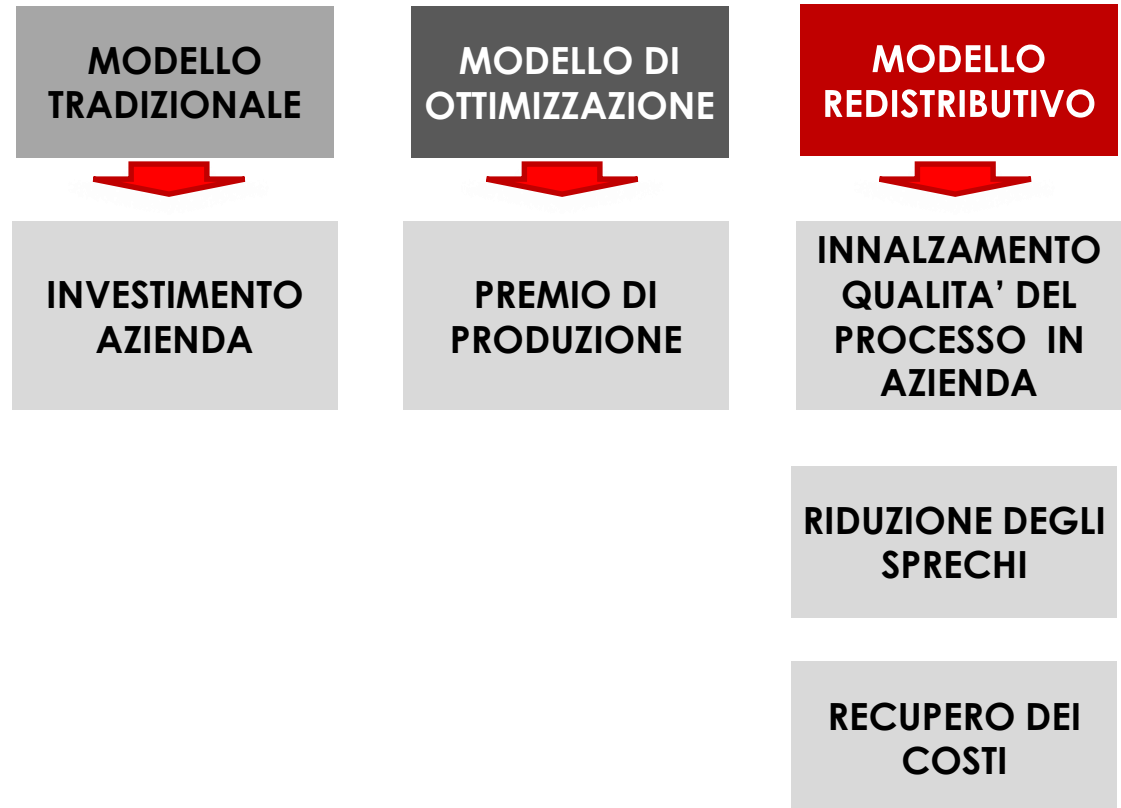
- il Responsabile **Risorse Umane ed il management**, che devono condividere il piano ed essere i primi a promuoverlo
- l'**Ufficio legale e fiscale**
- Il **Responsabile gestione cedolini** (Payroll)
- l'**Ufficio amministrazione** (Responsabile contabilità e, nel caso il piano sia gestito internamente, personale che gestirà i benefits)
- il **Responsabile dell'Area Finanza**
- i **Responsabili della Comunicazione** interna ed esterna, che devono saper comunicare il piano ai dipendenti
- il **Responsabile IT**, che deve sviluppare le condizioni affinché l'azienda possa utilizzare, ad esempio, un potenziale portale

# I tre modelli di piano

*Quale modello adottare per il piano di welfare?*



Un piano di welfare può essere costruito in relazione a tre modelli, che possono essere combinati fra loro:





# Fasi della realizzazione di un piano di welfare

Quali sono le fasi che un'azienda deve seguire per realizzare un piano di welfare?



Prima di realizzare un piano di welfare, è necessario che l'azienda effettui:

1. La macroanalisi del contesto aziendale (fase di Analisi)
2. L'esame del contesto socio-demografico e la rilevazione dei bisogni (fase di Progettazione)
3. La condivisione del piano di welfare con la popolazione aziendale e l'ascolto delle esigenze (fase di Comunicazione)

La fase di **comunicazione** è trasversale a tutte le altre e, talvolta, può essere preventiva al progetto.



# Fase di analisi del piano di welfare

Quali elementi esaminare per la definizione del piano di welfare?



La fase di **analisi** permette di conoscere il contesto aziendale, normativo e fiscale in cui si vuole introdurre il welfare.

Per avere un quadro completo, occorre realizzare un **audit della situazione iniziale** attraverso:

- Analisi **socio-demografica** della popolazione, a livello aggregato per categorie
- Analisi **organizzativa** (quale contratto nazionale è utilizzato, quali sono i ruoli ed i livelli di inquadramento, ecc.)
- Analisi sui **benefits erogati ai dipendenti** (valore economico, tipologia, ecc.)
- Analisi delle **fonti di finanziamento** attraverso le quali l'azienda può sostenere il piano di welfare

*Quali sono le fonti che le aziende possono utilizzare per finanziare il piano di welfare?*



Per finanziare il proprio piano di welfare, le aziende possono attingere da tre fonti principali:

## **INVESTIMENTO AZIENDA**



L'azienda attinge alle proprie risorse economiche per attivare il piano

## **PREMIO DI PRODUZIONE**



Possibilità di convertire il premio in welfare se regolato all'interno di un accordo, secondo quanto sancito dalla Legge di Stabilità 2016 e della Legge di Bilancio 2017

## **BONUS INVESTMENT**



Nel 2015 l'Agenzia delle Entrate aveva avallato l'erogazione di bonus individuali in welfare (MBO). Oggi, in seguito alla emanazione della Circolare n. 28/E 2016, l'Agenzia ha stabilito diversi paletti per procedere.

# Fase di progettazione del piano di welfare

Quali sono le azioni da svolgere nella fase di Progettazione?

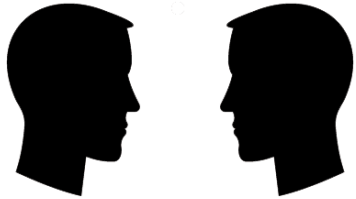


Nella fase di **progettazione** del piano di welfare è necessario:

- **Condividere il piano** stesso con le RSU ed eventualmente coinvolgerle
- Analizzare la contrattazione integrativa ed i regolamenti aziendali per **delineare i benefit in essere**
- Facilitare la **ricerca dei servizi e dei relativi fornitori** che occorre inserire all'interno del piano
- Effettuare una **stima del costo globale del piano**, in relazione ai benefit scelti
- Valutare **l'impatto finanziario** del piano

# Fase di comunicazione del piano di welfare

Quali informazioni  
occorre  
condividere e  
attraverso quali  
strumenti?



Come premesso, **la comunicazione accompagna tutte le fasi del processo**, perché è fondamentale che i lavoratori siano coinvolti ed ascoltati sin dall'inizio, in un'ottica di **condivisione** bottom-up.

E' quindi necessario comunicare il piano di welfare ai dipendenti, affinché ne conoscano le **finalità**, le **caratteristiche** principali e il **dettaglio dei servizi** di cui possono usufruire, per stimolarne il **coinvolgimento** e l'**adesione**. Inoltre, è importante trasmettere e far percepire il **reale valore economico dei benefit erogati**.

La comunicazione deve essere supportata dall'utilizzo di strumenti quali workshop informativi, brochure, blog all'interno della Intranet aziendale, ecc.

# Fase di realizzazione del piano di welfare

Quali attività  
accompagnano la  
fase di  
Realizzazione?



La fase di **realizzazione** è accompagnata da:

- La produzione di un **regolamento interno o di un contratto o di un accordo aziendale** per la gestione del piano
- La definizione della **policy di adesione ai servizi e al processo di rimborso**
- La conseguente **rivisitazione della policy aziendale** relativa ai flexible benefits e della **contrattualistica aziendale**
- La selezione dei **servizi** e dei relativi **provider/fornitori**

Quali elementi sono analizzati nella fase di Monitoraggio?



L'ultima fase è quella del **monitoraggio**, in cui sono analizzati i principali **KPI** (Key Performance Indicators), attraverso:

- Un **controllo periodico dell'efficacia ed efficienza del piano** mediante la misurazione del livello di soddisfazione dei dipendenti
- L'attenzione alle **eventuali opportunità offerte dalle variazioni normative** e dai nuovi servizi offerti dai provider presenti sul mercato
- La **modifica/adeguamento del piano** in relazione alle (mutate) esigenze dei dipendenti

*Quali elementi monitorare e in quali intervalli di tempo?*



Nell'ambito della fase di **monitoraggio** è consigliabile verificare:

**OGNI 2 MESI**

- Andamento del piano
- Tipo di utilizzo dei servizi
- Nuove opportunità (normative e di servizi)

**DOPO 6 MESI**

- Valutazione livello di gradimento
- Tipo di utilizzo
- Nuove opportunità (normative e di servizi)

**12 MESI**

- Riflessione approfondita sull'andamento del piano
- Ridefinire l'azione discutendo con i dipendenti sia i plafond sia i servizi





UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo  
Investiamo nel tuo futuro



## CREDITI

*Materiale a cura di Anpal Servizi S.p.A.*

*Realizzazione: Progetto EQUiPE 2020 - Efficienza e Qualità del Sistema, Innovazione, Produttività e Equilibrio vita lavoro*

*Per gentile concessione del dott. Diego Paciello, autore dei contenuti*

*Diritti: Anpal Servizi S.p.A.*

*Sviluppo a cura di: E-CO e-learning studio Srl*

*Licenza Creative Commons: CC BY-NC-ND 4.0*



**Aggiornamento: Febbraio 2017**

Per informazioni: [worklifebalance@anpalservizi.it](mailto:worklifebalance@anpalservizi.it)



Il percorso formativo è organizzato dal progetto EQUiPE 2020, finanziato nell'ambito del PON SPAO con il contributo del Fondo Sociale Europeo 2014-2020 e realizzato da Anpal Servizi S.p.A.