



UNIONE EUROPEA

Fondo Sociale Europeo
Investiamo nel tuo futuro



EQUIPE 2020

**Efficienza, Qualità del Sistema, Innovazione,
Produttività e Equilibrio vita lavoro
(+ produttività + lavoro per le donne)**

Welfare aziendale

*Guida operativa per la realizzazione di un
piano di welfare*

2017



Indice

<i>Introduzione</i>	3
3	
<i>FASE 1 – ATTIVITÀ DI DIAGNOSI DEI FABBISOGNI AZIENDALI E DEI LAVORATORI RISPETTO A PRODUTTIVITÀ E WELFARE</i>	3
a) <i>Esplorazione delle esigenze aziendali</i>	3
b) <i>Analisi preliminare</i>	3
<i>FASE 2 – DEFINIZIONE DEL COMMITMENT DELLA DIREZIONE AZIENDALE E COINVOLGIMENTO DELLE PARTI SOCIALI</i>	4
<i>FASE 3 – DEFINIZIONE DEL PIANO, CONDIVISIONE E PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI</i>	5
a) <i>Informazione ai lavoratori</i>	5
b) <i>Raccolta delle esigenze e dei feedback individuali sullo sviluppo del piano</i>	6
c) <i>Definizione del Piano</i>	6
d) <i>Verifica dell'efficienza e correttezza fiscale</i>	6
e) <i>Comunicazione finale dell'articolazione del piano</i>	7
f) <i>Stipula dell'accordo aziendale</i>	7
<i>FASE 4 – IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI WELFARE</i>	7
a) <i>Organizzazione della funzione interna dell'azienda per la gestione del piano di welfare</i>	8
b) <i>Attivazione degli accordi convenzioni con i fornitori dei servizi</i>	8
c) <i>Regolamentazione del piano di welfare</i>	8
<i>FASE 5 – MONITORAGGIO, VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO</i>	9
a) <i>Monitoraggio e valutazione del piano (verifica delle spese e feedback dipendenti)</i>	9
b) <i>Aggiornamento e miglioramento</i>	10



Introduzione

In questo documento sono descritte alcune linee guida operative utili allo sviluppo organico di una proposta e quindi realizzazione di un piano di welfare aziendale. Tali indicazioni nascono dalle esperienze e dai casi seguiti “sul campo” dal progetto EQuIPE2020 nell’arco degli anni 2015-2017. In particolare, si descrivono le attività da prevedere e sviluppare nell’ambito di 5 fasi tipiche riscontrate nell’esperienza di progetto:

Fase 1- Attività di diagnosi dei fabbisogni aziendali e dei lavoratori rispetto a produttività e welfare

Fase 2 – Definizione del commitment aziendale

Fase 3 – Condivisione e partecipazione dei lavoratori

Fase 4 – Implementazione del piano

Fase 5 – Monitoraggio, valutazione e miglioramento del piano

In corrispondenza di ogni fase è fornita l’indicazione puntuale delle attività da realizzare e degli strumenti e documenti da sviluppare.

Le fasi sono in linea di massima sequenziali ma prevedono in alcuni casi delle sovrapposizioni temporali che saranno progressivamente chiarite.

1

FASE 1 – ATTIVITÀ DI DIAGNOSI DEI FABBISOGNI AZIENDALI E DEI LAVORATORI RISPETTO A PRODUTTIVITÀ E WELFARE

L’obiettivo di questa fase è la definizione di un quadro chiaro dell’ambito di intervento, ovvero delle esigenze in termini di produttività e disponibilità di risorse da impiegare in misure di welfare da parte dell’azienda e al contempo bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori in termini di conciliazione vita-lavoro e partecipazione al lavoro per cui le misure di welfare possono rappresentare una efficace risposta.

In tale fase occorre pertanto prevedere la realizzazione di:

a) *Esplorazione delle esigenze aziendali*

Incontri preliminari per la raccolta delle esigenze aziendali e per condividere con la consulenza la vision e la mission aziendale, e le condizioni di partenza.

b) *Analisi preliminare*

Raccolta delle informazioni di base a cui fare riferimento per sviluppare il piano di welfare sia in riferimento alle fonti di finanziamento del welfare che alle specificità legate alla popolazione aziendale e al tipo di lavoro svolto. In questa fase vengono raccolte informazioni sui seguenti aspetti:

- Caratteristiche della popolazione aziendale (età, Genere, carichi di cura, area di lavoro, livello di inquadramento, dislocazione territoriale, retribuzione totale e premi)
- Caratteristiche del welfare aziendale (la presenza di benefit e servizi già erogati, entità, beneficiari e valore economico)
- Andamento aziendale (fatturato, ecc.)
- Esplorazione delle scelte aziendali in relazione allo sviluppo del nuovo piano di welfare (risorse per la gestione del piano, scelta delle categorie a cui indirizzare il piano, disponibilità di risorse economiche da mettere a disposizione del piano, ecc.)
- Primo confronto con le rappresentanze sindacali
- Altre informazioni di rilievo per la stesura del piano

A conclusione di tale fase è opportuno predisporre una relazione di analisi, corredata dei dati raccolti e delle elaborazioni/strumenti adottati, articolato per fabbisogni dei target indagati ed in cui vengono focalizzate delle possibili aree di lavoro da portare all’attenzione dei vertici aziendali.



2

FASE 2 – DEFINIZIONE DEL COMMITMENT DELLA DIREZIONE AZIENDALE E COINVOLGIMENTO DELLE PARTI SOCIALI

L'obiettivo di questa fase è il coinvolgimento delle figure apicali aziendali e la definizione del mandato (obiettivi e risorse da impiegare) per lo sviluppo del piano di welfare.

E' pertanto necessario procedere ad un chiaro confronto sulle aree di lavoro individuate per evidenziare le ragioni del piano, le ricadute positive ottenibili dall'azienda dal punto di vista economico e produttivo, le opportunità per i lavoratori e le implicazioni gestionali dell'adozione del piano.

Il commitment aziendale è pertanto il caposaldo imprescindibile che prelude alla proposta di piano di welfare che ne definisce perimetro di azione, obiettivi strategici e impatti sull'organizzazione aziendale. Accanto al commitment aziendale è opportuno, già in tale fase, qualora presenti, ricevere **un'adesione interna da parte delle rappresentanze sindacali**; queste infatti saranno coinvolte nell'organizzazione delle attività successive di comunicazione, informazione, partecipazione dei lavoratori, nonché di monitoraggio e miglioramento del piano. A questo proposito si suggerisce di organizzare un incontro specifico in cui condividere il gli obiettivi strategici di massima del Piano anche alla presenza del consulente fiscale. In questo incontro sarà utile illustrare l'opportunità di defiscalizzazione totale della quota di salario di produttività impiegata in misure di welfare prevista dalla legge di stabilità 2016 per i dipendenti che optano per tale scelta invece che riceverlo denaro. Si tratta di una opportunità che richiede la stipula di un apposito accordo aziendale che abbia particolari caratteristiche come esplicitato nel box a seguire.

I benefici della defiscalizzazione del “salario di produttività” 2016-2018 (si vedano anche i contenuti di riferimento sul sito <http://www.equipeonline.it/>)

Secondo quanto stabilito dalla Legge di Stabilità 2016 integrata dalla Legge di Bilancio 2017, i 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 80.000, possono trasformare il premio in welfare nel limite di Euro 3.000**. Il DL 50/2017 all'art. 55 ha confermato la decontribuzione sui premi di risultato, legandoli però proprio a misure di partecipazione previste dalla contrattazione collettiva e modificando in parte anche le novità introdotte dalla legge di stabilità 2017. In particolare, le aziende “che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro” godono ora di uno sconto del 20% sull'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per la pensione di invalidità, di vecchiaia e ai superstiti su una quota massima di 800 euro del premio di produttività. Per i lavoratori è prevista invece la decontribuzione totale sulla stessa quota. Corrispondentemente verrà ridotta l'aliquota di computo ai fini pensionistici.

Per poter trasformare il premio in welfare è necessario che il piano venga inserito in un **accordo aziendale o territoriale** di cui all'articolo 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81. Nel contratto aziendale devono essere previsti **indicatori di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione**.

Anche le modalità flessibili di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato (part time, lavoro agile) rappresentano forme di welfare e di incremento della produttività. Tutte le misure previste devono essere verificabili in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati.

Sempre secondo stabilito dalla Legge di Bilancio per ottenere l'elevazione a € 4000 del premio di risultato trasformabile in welfare l'azienda deve prevedere al suo interno la partecipazione. Deve costituire gruppi di lavoro (nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori) finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire. Non sono contemplati la semplice consultazione, addestramento o formazione.



A conclusione di tale fase è opportuno stilare una Nota sugli obiettivi strategici che dovrà avere il Piano come condivisi, laddove avvenuto, con le rappresentanze sindacali presenti in azienda.

3

FASE 3 –DEFINIZIONE DEL PIANO, CONDIVISIONE E PARTECIPAZIONE DEI LAVORATORI

Questa fase è fondamentale ed ha per obiettivo lo sviluppo delle misure di welfare del piano da condividere con l'azienda. Inoltre la condivisione di obiettivi strategici, opportunità e vantaggi, nonché miglioramento e impatto sull'organizzazione del lavoro in esito all'introduzione delle misure di welfare mira all'utilizzo efficace delle innovazioni introdotte e a incidere direttamente sull'aumento di efficienza, motivazione e produttività. Tale fase prevede la realizzazione di diverse attività - informazione generale sul panorama normativo e fiscale di riferimento, sensibilizzazione rispetto al commitment aziendale, definizione di dettaglio delle misure di welfare coerenti con i fabbisogni dei segmenti di popolazione lavorativa, stipula di un accordo aziendale, verifica della sostenibilità economica e fiscale delle misure di welfare ai fini dell'implementazione.

a) *Informazione ai lavoratori*

In primo luogo è cruciale informare i lavoratori dell'intenzione dell'azienda di sviluppare il piano di welfare, spiegandone le ragioni e inquadrando l'attività nell'ambito del complessivo andamento aziendale. L'attività informativa e di sensibilizzazione dovrà rispondere ai seguenti criteri per massimizzarne l'efficacia e il ritorno in termini di coinvolgimento dei lavoratori:

- Dedicare un tempo adeguato per presentare le attività e ricevere i primi feedback dai lavoratori; si consiglia di organizzare un momento pubblico con tutti i lavoratori presenti e con la partecipazione della direzione aziendale e delle rappresentanze sindacali.
- Prevedere una presentazione generale di inquadramento sull'andamento aziendale e degli obiettivi futuri.
- Presentare in linea generale le caratteristiche di un piano di welfare, le implicazioni fiscali e previdenziali per i lavoratori e per l'azienda (che cosa è un piano di welfare, che cosa prevede la norma fiscale, come si gestisce, perché conviene, ecc.).
- Chiarire le convenienze dell'accesso al welfare aziendale rispetto all'opzione del salario di produttività percepito in denaro, in considerazione della normativa vigente sulla defiscalizzazione del premio cui i dipendenti possono avere accesso.
- Valorizzare, ove già siano adottate misure, quanto già erogato dall'azienda in termini di beni e servizi e quantificarne il valore (netto e lordo)
- Illustrare l'ammontare complessivo delle risorse economiche messe a disposizione dei lavoratori e alcune ipotesi di beni e servizi che potrebbero essere incluse nel nuovo piano.
- Condividere in linee generali le modalità di gestione del piano (implicazioni operative per i lavoratori).
- Comunicare gli appuntamenti successivi e le attività previste per sviluppare il piano con particolare attenzione alle implicazioni per i lavoratori (l'eventuale somministrazione di un questionario, ecc.).
- Prevedere un congruo spazio per raccogliere un primo feedback da parte dei lavoratori.

Suggerimenti su strumenti da sviluppare per supportare le attività:

- Realizzazione di una brochure o foglio informativo con le informazioni essenziali sui beni e servizi già erogati
- Presentazione in pdf da mettere a disposizione descrittiva del welfare aziendale e delle implicazioni fiscali e contributive.
- Utilizzo della intranet aziendale come supporto ulteriore per veicolare le informazioni.



- Organizzazione preliminare all'incontro di una campagna social "quanto è welfare la tua azienda", per verificare il livello di consapevolezza dei dipendenti da condividere in sede plenaria.

b) Raccolta delle esigenze e dei feedback individuali sullo sviluppo del piano

Le attività di questa fase proseguono con l'avvio di un momento di ascolto/coinvolgimento diretto dei lavoratori relativamente alle esigenze che possono essere soddisfatte con interventi di welfare.

A questo proposito si suggeriscono diverse modalità di raccolta delle esigenze specifiche:

- Questionari in cui rilevare le preferenze di servizi e beni a cui accedere con il piano di welfare. Con lo stesso strumento si potranno anche rilevare altri aspetti, quali la soddisfazione rispetto agli orari o ad altri ambiti dell'organizzazione che potranno essere utili a migliorare in futuro il piano di welfare anche in ottica di equilibrio vita lavoro.
- Organizzazione di piccoli focus group, eventualmente per gruppi omogenei di lavoratori (ad esempio, lavoratori con le stesse caratteristiche dal punto di vista anagrafico e familiare) e che potrebbero avere esigenze simili.
- Incontri individuali da realizzare con la traccia del questionario per la rilevazione delle preferenze di servizi e beni a cui accedere con il piano di welfare, e sulla soddisfazione rispetto agli orari o ad altri ambiti dell'organizzazione.

La fase di raccolta delle esigenze è fondamentale e propedeutica all'individuazione dei servizi. Bisogna tener presente, infatti, che i dipendenti sono liberi di mantenere il premio di produttività in denaro o trasformarlo in welfare. La valutazione sulla convenienza dell'adesione al piano deve essere supportata da una chiara indicazione di beni e servizi che è possibile acquistare con il plafond minimo previsto.

Suggerimenti su strumenti da sviluppare per supportare le attività:

- Sviluppo di un questionario on line con il vantaggio di avere direttamente i dati disponibili su file excel per elaborare le informazioni raccolte.
- Utilizzo della intranet aziendale per accedere al questionario on line.
- Traccia per la realizzazione dei focus group.

Plafond minimo previsto

L'azienda può introdurre nell'accordo territoriale o aziendale quale percentuale del premio dei dipendenti verrà erogato in beni e servizi welfare. La quota di premio da destinare al welfare sarà determinata creando delle categorie omogenee e individuando per categoria la quota minima di premio da destinare al welfare, lasciando poi alla libera di scelta del lavoratore su come percepire la restante parte di premio (in denaro detassata al 10% o in beni e servizi welfare completamente detassati).

c) Definizione del Piano

A valle delle analisi e del processo di condivisione avviato, è definito il Piano con tutte le misure di welfare previste, gli impegni lato azienda e lavoratori, gli obiettivi di miglioramento e gli indicatori relativi, le modalità di accesso alle misure. Il Piano è condiviso con l'azienda e con le rappresentanze sindacali, ove presenti.

d) Verifica dell'efficienza e correttezza fiscale

Nell'ambito dello sviluppo del piano, occorre effettuare con i esperti fiscali, una verifica della correttezza e sostenibilità fiscale delle misure previste calcolando il ritorno aziendale e per i lavoratori.



e) *Comunicazione finale dell'articolazione del piano*

Questa fase si conclude con la restituzione a tutti i lavoratori del Piano di welfare elaborato insieme alle istruzioni su come accedere ai servizi in modo che sia garantita l'efficienza fiscale e l'accesso ai benefit. In questo momento potrà essere utile restituire i risultati dell'indagine effettuata sulla rilevazione delle esigenze (in forma anonima), e su eventuali aree di miglioramento che potrebbero essere emerse dai lavoratori. Si tratta di un passaggio utile per rafforzare l'azione di coinvolgimento dei lavoratori e che consente di rendere chiaro e misurabile l'impatto del piano sulle esigenze aziendali e personali dei lavoratori.

La comunicazione dovrà offrire le informazioni tecniche di dettaglio, la tempistica di attuazione/accesso alle misure, e presentare eventuali format o altra documentazione necessaria a rendere operativo il piano, sollecitando la collaborazione.

Si suggerisce di organizzare la comunicazione anche con tempi ristretti (1 ora) in plenaria invitando tutti i lavoratori.

Suggerimenti su strumenti da sviluppare per supportare le attività:

- Presentazione dei risultati da rendere disponibili a tutti
- Calendario delle scadenze di rendicontazione dei servizi del piano di welfare
- Libretto di istruzioni per accedere al piano di welfare 2017
- Utilizzo dell'intranet aziendale per veicolare le informazioni
- Creazione di una casella di posta elettronica dedicata alla raccolta di informazioni e di documenti contabili legati alla gestione del piano di welfare aziendale

f) *Stipula dell'accordo aziendale*

Sulla base di quanto emerso dal coinvolgimento dei lavoratori potrà essere definito un accordo aziendale che descriva il piano di welfare e le sue caratteristiche. Inoltre, visto che l'azienda prevede di utilizzare i premi di produttività per finanziare il piano di welfare si dovranno prevedere nell'accordo gli indicatori di produttività e redditività aziendale che consentono di erogare i premi consentendo in questo modo di accedere ai benefici della defiscalizzazione totale nel caso in cui i dipendenti decidano di ricevere il premio in welfare aziendale. Vedi riquadro sopra (i benefici della defiscalizzazione del "salario di produttività" 2017-2018).

Per garantire una rapida entrata in vigore del piano, **è possibile realizzare sin da subito un addendum all'accordo integrativo stabilendo la conversione del premio per l'anno fiscale in corso, in welfare** (se non è stato ancora pagato). Ciò consente al lavoratore di cominciare ad acquistare beni e servizi con il Plafond welfare e contestualmente aiutare l'azienda ad avere in tempi brevi anche un riscontro su questa nuova modalità di erogazione del premio che potrà essere considerato in fase di rinnovo dell'accordo integrativo.

4

FASE 4 – IMPLEMENTAZIONE DEL PIANO DI WELFARE

Questa costituisce la fase operativa e di verifica del piano. Ha per obiettivo la misurazione effettiva dell'impatto sulla produttività aziendale, il coinvolgimento dei lavoratori e ricadute in termini di conciliazione vita-lavoro.

Implica attività propedeutiche all'attivazione delle misure e la specializzazione di funzioni aziendali o l'individuazione di risorse esterne come di seguito descritto.



a) Organizzazione della funzione interna dell'azienda per la gestione del piano di welfare

La gestione del piano di welfare richiede l'espletamento di una serie di attività. Nel caso in cui l'azienda decida di gestire internamente il piano, dovrà individuare una risorsa amministrativa per:

- assistere i dipendenti nell'accedere ai servizi e soprattutto nel caricare le fatture o altri documenti contabili, nei tempi previsti dal piano;
- caricare le fatture di acquisto dei beni di cui si può richiedere il rimborso direttamente in busta paga (es. Asilo Nido, Libri Scolastici, ecc.);
- gestire la comunicazione periodica o occasionale con i dipendenti e informarli dell'attivazione di eventuali nuovi servizi;
- raccogliere eventuali nuovi suggerimenti da parte dei dipendenti;
- ricercare i fornitori e stringere convenzioni per garantire l'accesso ai servizi.

Suggerimenti su strumenti da sviluppare per supportare le attività:

Se non si intende ricorrere ad un fornitore esterno di servizi di welfare, la risorsa interna aziendale dedicata alla gestione del piano di welfare dovrà avvalersi di uno strumento di lavoro flessibile e integrabile (ad es. nella intranet aziendale), che permetta all'"amministratore" del processo e contemporaneamente ai singoli lavoratori di visualizzare il "portafoglio welfare" disponibile.

Lo strumento va strutturato per singola categoria e singolo dipendente, e dovrebbe indicare il plafond economico minimo (% del premio di produzione) da trasformare in welfare e l'ammontare residuo a scalare man mano che il dipendente acquista servizi. Una versione più raffinata del sistema potrebbe anche evidenziare il valore economico (netto e lordo) del benefit in modo da dare visibilità chiara al valore economico dei servizi che il dipendente utilizza.

Quindi in linea generale, gli strumenti da produrre a supporto di tale attività sono:

- sito/piattaforma informatica per la gestione del pacchetto welfare da parte del dipendente
- Format eventuali di richiesta di accesso a servizi di welfare

Occorre inoltre prevedere l'organizzazione di una sessione formativa che coinvolgerà le risorse umane che saranno interessate al piano di welfare e sarà aperta ai rappresentanti sindacali aziendali. Una apposita sessione dovrà essere organizzata anche per i lavoratori.

b) Attivazione degli accordi convenzioni con i fornitori dei servizi

Il piano di welfare comprenderà la stipula di convenzioni per l'erogazione dei servizi con fornitori esterni e la valutazione di quelle già esistenti rispetto a quanto e come vengono utilizzate. Il sistema delle convenzioni permette all'utente di scegliere il servizio che meglio risponde alle sue esigenze e che viene erogato in aree del territorio che consentano di conciliare al meglio i tempi di vita e lavoro. Ad esempio, prevedere un servizio di ricreazione come la palestra, vicino all'azienda, potrebbe non soddisfare le esigenze di tutti e quindi non venire effettivamente utilizzato.

La molteplicità e varietà di convenzioni che l'azienda riesce a stipulare aumentano il livello di appetibilità, di efficacia e di utilizzo del piano da parte dei dipendenti.

Suggerimenti su strumenti da sviluppare per supportare le attività:

- Fac simile per la stipula di convenzioni con i fornitori dei servizi
- Mappa dei servizi attivati in convenzione per i dipendenti
- Report periodico per l'azienda sull'utilizzo dei servizi.

c) Regolamentazione del piano di welfare

Il piano di welfare deve essere regolamentato attraverso un documento che ne descrive gli obiettivi e le modalità di accesso ai servizi. Si consiglia di mantenere il regolamento separato dall'accordo, prevedendone un richiamo formale, al fine di avere la possibilità di modificarlo in corso d'opera anche in



seguito ad eventuali nuove esigenze da soddisfare senza dover necessariamente stipulare un nuovo accordo.

L'indice di tale regolamento potrà avere la seguente struttura:

- Motivazioni del Piano
- Obiettivi piano: cosa l'azienda vuole ottenere realizzando il piano (miglioramento di clima, di produttività, etc.)
- Chi ne ha diritto: deve essere indicato nel regolamento se il piano viene erogato alla generalità dei dipendenti o solo ad alcune categorie
- Validità del piano: ossia se si tratta di un piano che è valido annualmente o prevede una validità più lunga nel tempo. Visto che si tratta di una sperimentazione è consigliabile dare al piano durata annuale in modo da poterlo ritrarre sulla base del livello di utilizzo e delle esigenze dei dipendenti.
- I beni e servizi: ossia ciò che prevede il piano per i dipendenti suddivisi per aree tematiche (istruzione, mutui e prestiti, assistenza integrativa, ricreazione)
- Modalità di fruizione: tramite convenzioni che l'azienda stipula con società di servizi o a rimborso diretto delle fatture presentate dal dipendente. In questa sezione vanno descritte chiaramente le tempistiche e le procedure amministrative a cui devono attenersi i dipendenti per accedere ai servizi e per garantire all'azienda e ai lavoratori i benefici fiscali
- Modalità di erogazione del welfare in caso di nuove assunzioni o cessazione di rapporti di lavoro
- Modalità di gestione dei residui: ossia va indicato come saranno gestiti i residui di plafond welfare nel caso in cui il dipendente non sia riuscito durante l'anno a utilizzare tutto il budget a disposizione. Solo a titolo di esempio, l'azienda potrebbe prevedere lo spostamento dei residui nel plafond del piano welfare dell'anno successivo oppure erogare il residuo in busta paga e tassarlo.

5

FASE 5 – MONITORAGGIO, VALUTAZIONE E MIGLIORAMENTO

Questa fase è cruciale per assicurare la restituzione dei risultati del piano all'azienda e ai lavoratori e modificare il Piano in base a possibili cambiamenti, orientamenti o esigenze da entrambe le parti. Consente inoltre, accompagnata da una specifica attività di comunicazione, di consolidare il coinvolgimento di vertici aziendali e lavoratori verso i reciproci obiettivi di produttività e equilibrio vita-lavoro.

a) Monitoraggio e valutazione del piano (verifica delle spese e feedback dipendenti)

Il piano va monitorato periodicamente (idealmente ogni due mesi) per verificarne l'andamento, il tipo di utilizzo ed eventualmente per comunicare tramite la intranet aziendale i risultati ottenuti. È importante prestare attenzione alle eventuali opportunità offerte dalle variazioni normative e dai nuovi servizi offerti da fornitori presenti sul mercato.

A circa 6 mesi dall'avvio del piano, inoltre, la risorsa dedicata al welfare dovrà valutare il livello di gradimento e di utilizzo dei servizi welfare anche tramite un questionario o incontri con i dipendenti, e attraverso le analisi dei dati registrati con elaborazioni statistiche finalizzate a rendere visibili tendenze e risultati generali e particolari.

Successivamente alla scadenza fiscale dell'anno sarà utile fare una riflessione approfondita sull'andamento del piano e ritrarre l'azione analizzando con vertici aziendali e lavoratori sia i plafond che i servizi. Ciò potrà comportare una nuova fase di coinvolgimento reciproco per rilanciare nuove attività.

b) Aggiornamento e miglioramento

Nell'ottica di migliorare il piano di welfare e di raccogliere ulteriori risorse a finanziamento del piano, si suggerisce di rendere costante il circuito informativo tra processi di miglioramento organizzativi, distribuzione di benefit e servizi aggiuntivi ai dipendenti. Ad esempio, si potranno verificare quali sono gli ambiti di produzione e di servizio che presentano elementi di inefficienza per identificare con il coinvolgimento diretto dei lavoratori nuove modalità di lavoro, misure di riduzione degli eventuali sprechi e inefficienze e redistribuire il valore che conseguentemente sarà stato creato in benefit e servizi.

Suggerimenti su strumenti da sviluppare per supportare le attività:

- Report bimestrale per i vertici aziendali e semestrale per i dipendenti
- Analisi annuale delle opportunità di sviluppo del piano e dei possibili fornitori di servizi da convenzionale.