

# WELFARE AZIENDALE E INNOVAZIONE ORGANIZZATIVA

FILIPPO PRATAVIERA

04.04.2019 - ore 15.00

# PRIMA DI INIZIARE

Buongiorno

Si ricorda che durante l'esposizione sarà possibile intervenire ponendo delle domande nella chat condivisa.

Al termine del webinar vi chiediamo gentilmente di compilare un brevissimo questionario di gradimento dove potete esprimere il vostro parere

# USATE LA CHAT

Durante l'esposizione del webinar sarà possibile intervenire ponendo delle domande nella chat condivisa.

# In breve

- a) L'oggetto
- b) Le origini del welfare
- c) I riferimenti normativi per il welfare aziendale
- d) Le fonti di finanziamento di un piano di welfare
- e) Categorie dei servizi di welfare
- f) I vantaggi fiscali del welfare aziendale
- g) Le aree del welfare aziendale
- h) Esempio di ottimizzazione del vantaggio fiscale per il lavoratore
- i) Un esempio di policy pubblica: Regione Piemonte
- j) Case studies di successo
  - ✓ Luxottica
  - ✓ Ferrero

# L'oggetto...



**Innovazione organizzativa** - L'introduzione di significativi cambiamenti nella struttura organizzativa o negli orientamenti strategici aziendali, nonché l'implementazione di nuovi metodi di management.

## EMPLOYEE BENEFITS



Con l'espressione **welfare aziendale** ci si riferisce a tutte quelle iniziative adottate dalle imprese per fornire ai dipendenti **benefit e vantaggi aggiuntivi rispetto alla retribuzione**

# Chi sono

Professore incaricato presso Istituto Universitario Salesiano Venezia (IUSVE)

- ❑ Business planning e start up d'impresa, Laurea magistrale in web marketing e digital communication
- ❑ Finanza sociale, Laurea Magistrale in progettazione e gestione degli interventi socioeducativi
- ❑ Sociologia dell'impresa sociale, Laurea Magistrale in governance del Welfare sociale

<http://www.iusve.it/>

Fondatore e gestore di luoghi di economia collaborativa e laboratori di fabbricazione digitale (Fab Lab).

<https://www.fabcube.it/>

Imprenditore ed esperto nella costruzione di strumenti di agevolazione pubblica, di ingegneria finanziaria, di incentivo all'attrazione di investimenti diretti anche esteri e nella gestione del rischio bancario e assicurativo. Coadiuvante start up e PMI innovative a vocazione sociale nella fase di modellazione dell'idea del business, di definizione della strategia aziendale, di raccolta di capitali e di accompagnamento a processi di internazionalizzazione.

# Welfare aziendale

A trarre beneficio dal welfare aziendale non sono soltanto i lavoratori e le imprese, ma è anche **lo Stato**, che di fatto viene indirettamente supportato dalle aziende nel fornire alcuni **“servizi a valenza sociale”** normalmente finanziati dalla fiscalità generale.



# Flexible benefits - 1

I beni e servizi non monetari forniti ai lavoratori in aggiunta allo stipendio attraverso meccanismi di welfare aziendale vengono definiti “**flexible benefits**”.

I “flexible benefits” sono vantaggiosi, sia per i dipendenti, sia per le imprese:

- ❖ **Dipendenti:** vedono aumentare il proprio potere d’acquisto e il benessere personale e familiare;
- ❖ **Imprese:** non solo godono di agevolazioni fiscali, ma hanno l’opportunità di aumentare la soddisfazione, la produttività e il senso di appartenenza all’azienda dei dipendenti. Numerosi studi hanno rilevato come il livello di soddisfazione dei lavoratori influenzi la loro produttività.





# Le origini del welfare - 1

## Inghilterra

tra il 1788 (Chimney Sweepers Act) e il 1802 (Healt and Morals of Apprentices Act) vennero emanate alcune norme che posero un limite al lavoro infantile.

## Italia

Dalla seconda metà dell'Ottocento, con lo sviluppo industriale, il fenomeno della partecipazione dei bambini, al mondo del lavoro assunse rilevanti proporzioni.

Il lavoratore era considerato un fattore produttivo come un altro e i bambini (ma anche le donne) avevano il vantaggio di costare molto poco.

La prima legge di tutela del lavoro infantile, nel senso di limitarlo, fu quella **Sarda** del **20 gennaio 1859** che vietò di adibire i fanciulli di età inferiore ai 10 anni al lavoro nelle miniere.

# Le origini del welfare - 2

## Italia

Successivamente, anche per le pressioni degli industriali, si cerco di nascondere il problema.

Con le leggi dell'11 febbraio 1886, n. 2657, 19 giugno 1902, n. 242 e 7 luglio 1907, n. 416, venne riconosciuta la legittimità dell'intervento statale nel campo del lavoro infantile e femminile.

Tali provvedimenti vennero promulgati partendo dalla considerazione che i problemi del lavoro e della produzione non potevano ignorare del tutto le esigenze scolastiche, la riduzione dell'analfabetismo e la salute del lavoratore.

Venne fissato il limite minimo di età per l'occupazione dei fanciulli a 9 anni e fu stabilito in 8 ore giornaliera l'orario di lavoro per i fanciulli inferiori agli anni 12.

# Le origini del welfare - 3

## Il welfare inglese

In Inghilterra le condizioni di vita dei lavoratori non erano certo migliori di altre parti, basti pensare che era presente una norma contro la povertà dal 1834 fino al 1948 (*The Poor Law Amendment Act, 1834*).

Nacque nell'800 una forma di solidarietà tra lavoratori:

- emersione sistemi di autosostegno come le **friendly society** intorno al 1875 ossia società di mutuo soccorso sviluppatesi soprattutto per la tutela sanitaria e il sostegno assicurativo in caso di morte.

# Le origini del welfare - 4

## Il welfare inglese

Nei primi anni del novecento, il governo inglese (di stampo liberale) iniziò ad occuparsi più attentamente dei lavoratori:

- ❑ *Unemployment Workmen Act* del 1905 per il sostegno ai disoccupati grazie al quale poterono contare su un impiego temporaneo retribuito.
- ❑ *Workmen Compensation Act* del 1906 per il sostegno dei lavoratori in caso di infortunio sul lavoro.
- ❑ *Old Age Pension Act* del 1908 con il quale venne creato il primo sistema pensionistico per gli ultrasettantenni (tenuto conto che la vita media allora era intorno ai quarantacinque anni).
- ❑ *Labour Exchanges* del 1909 che furono le prime forme di borse lavoro.
- ❑ *National Insurance Act* del 1911, primo vero e proprio sistema di protezione sociale dei lavoratori in caso di malattia e disoccupazione.

# Le origini del welfare - 5

## Il lavoro in Italia

- ❑ **1897**: approvata la prima legge sull'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni.
- ❑ **1898**: nacque l'Inps che allora si chiamava Cassa Nazionale di Previdenza per l'Invalidità e la Vecchiaia degli Operai. Il sistema italiano della previdenza sociale consisteva in'assicurazione facoltativa e volontaria, finanziata prevalentemente dai contributi versati dai lavoratori, e, in maniera minore, dallo Stato e dai datori di lavoro.

# Le origini del welfare - 6

## Diritto del lavoro e welfare pubblico

- ❑ **Ottobre 1906** le Camere del lavoro, le Leghe e le Federazioni costituite dai lavoratori decisero di confluire in un'unica organizzazione e fondarono la Confederazione Generale del Lavoro.
- ❑ Nei **primi del Novecento**, fino alla **fine della seconda guerra mondiale** (ma anche poco dopo fino all'inizio degli anni 60) in Italia alcuni imprenditori illuminati (**Marzotto, Lanerossi, Cantoni, Olivetti** etc.) capirono, con chiarezza, che il successo delle loro imprese era intimamente legato a quello dei propri lavoratori, non solo, ma che la presenza delle fabbriche nei vari contesti sociali comportava la nascita e lo sviluppo di intere comunità su cui le fabbriche avevano un'influenza enorme (es. paesi nati e cresciuti intorno alle industrie come Legnano o Sesto San Giovanni).

# Le origini del welfare - 7

## Diritto del lavoro e welfare pubblico

- ❑ Gli imprenditori (o meglio alcuni di loro) si impegnarono nella cura del proprio personale attraverso alcune forme di:
  - servizi di cura per i bambini,
  - mense, servizi medici,
  - servizi scolastici.

In questo senso una delle maggiori esperienze di welfare dei primi del '900 è rappresentato senz'altro dalla **Olivetti**. Basti ricordare che la prima “**mutua aziendale**”, alla creazione della quale contribuirono in egual misura i dipendenti e la Direzione, risale al **1909**, appena **un anno dopo la costituzione della Società**.

# Le origini del welfare - 8

## Diritto del lavoro e welfare pubblico

- ❑ **1932** nacque la Fondazione Domenico Burzio (il primo direttore tecnico della Olivetti, stretto collaboratore di Camillo), creata per garantire all'operaio *“una sicurezza sociale al di là del limite delle assicurazioni”* che copriva tutto l'arco di vita del dipendente e dei suoi familiari;
- ❑ **1937** venne creato l'ufficio assistenti sociali e il servizio di autobus per trasportare i dipendenti dai paesi circostanti a Ivrea sede della società.
- ❑ I servizi sociali della Olivetti coprivano un vasto arco di bisogni:
  - maternità e infanzia,
  - salute,
  - servizi sociali di sostegno anche per l'inserimento dei nuovi lavoratori,
  - istruzione professionale (finalizzato alla preparazione tecnica),
  - cultura (concerti, spettacoli, biblioteche etc.).

# Le origini del welfare - 9

## Olivetti e la responsabilità sociale d'impresa

- ❑ Olivetti si staccò così (forse per primo) dal concetto puramente paternalistico dell'impresa elaborando un'idea di responsabilità sociale dell'azienda e disse: *“l'impresa è uno dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e quindi deve contribuire alla ricerca di una migliore qualità della vita individuale e collettiva”* (Noi sogniamo il silenzio, di Adriano Olivetti, ed. Edizioni di Comunità, 2014).

# Le origini del welfare - 10

## Olivetti e la responsabilità sociale d'impresa

□ 2009: **Bruni** e **Zamagni** definiscono l'impresa civile come «*quella capace di farsi interprete e protagonista di una società che sta cambiando profondamente*»... «*E' amica della società perché riconosce passioni, ideali, rapporti umani, che non sono merci e che come merci non possono essere trattati*» ... «*Se ciò accade è lo stesso bene dell'impresa risentirne negativamente e non solo il bene della civitas*» ... «*Se impresa è solo business attrarrà gente di poca qualità relazionale, cioè manager e lavoratori mossi unicamente da motivazioni estrinseche*»

- Stefano Zamagni, Impresa responsabile e mercato civile, Il Mulino, Bologna, 2013
- Luigino Bruni, Stefano Zamagni, L'economia civile, Il Mulino, Bologna, 2013
- Leonardo Becchetti, Capire l'economia in sette passi, Minimum fax, Roma, 2016
- Luigino Bruni, L'impresa civile, Università Bocconi editore, Milano, 2009

# Le fonti di finanziamento di un piano di welfare - 1

Il **piano di welfare** può essere **alimentato con contributi di diversa natura**, in particolare:

**I. contributo welfare ccnl:** erogazione prevista dal ccnl, obbligatoria per l'azienda e ammontare definito nel ccnl stesso. I ccnl che prevedono contributi obbligatori sono, tra gli altri:

- ✓ metalmeccanici;
- ✓ metalmeccanici unionmeccanica/confapi;
- ✓ orafi, argentieri e gioiellieri;
- ✓ telecomunicazioni;
- ✓ pubblici esercizi;
- ✓ contratto collettivo provinciale industria conciaria.

# Le fonti di finanziamento di un piano di welfare - 2

**II. contributo welfare unilaterale:** erogazione a discrezione dell'azienda che ne definisce modalità e importo.

**III. conversione premio di risultato:** il dipendente sceglie di destinare il suo premio di risultato per l'acquisto di beni e servizi di welfare. Per rendere disponibile questa opzione ai dipendenti è necessario un accordo sindacale con rsu/rsa aziendali, o in loro assenza con i sindacati di categoria, che preveda espressamente la possibilità di convertire il premio su scelta dei lavoratori ed eventuale regolamento attuativo

L'azienda può decidere di finanziare il suo piano di welfare cumulando anche diverse tipologie di contributo. L'erogazione dei contributi viene gestita attraverso strumenti come piattaforme o voucher welfare.

# Categorie dei servizi di welfare - 1

Il **testo unico delle imposte sui redditi** (tuir) definisce quali servizi di welfare non costituiscono reddito da lavoro dipendente.

Le **leggi di bilancio – stabilità (2016, 2017, 2018)** regolamentano la modalità di conversione dei premi di produttività in welfare.

Le circolari e le risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate interpretano e definiscono puntualmente le norme presenti nel tuir e nelle leggi di bilancio e stabilità.

# Categorie dei servizi di welfare - 2

Gli art. 51 e 100 del tur indicano quali sono le categorie dei servizi considerati di welfare aziendale ai fini fiscali e che quindi non contribuiscono a formare reddito da lavoro dipendente.

- ❖ **ricreazione e tempo libero:** ingressi cinema e teatri, abbonamenti alla palestra, spa, centri sportivi, impianti sciistici, viaggi, pacchetti esperienze, eventi spettacoli, attività extrascolastiche.
- ❖ **educazione e istruzione;** master, università, corsi di formazione extraprofessionali, corsi di lingua, spese di educazione e di istruzione per i familiari come rette d'iscrizione e frequenza per ogni tipo di scuola, acquisto di libri di testo scolastici, campus estivi, soggiorni e vacanze studio, ludoteche e altri servizi aggiuntivi (per esempio gite d'istruzione e scuolabus).

❖ ---segue---

# Categorie dei servizi di welfare - 2

❖ ---segue---

- ❖ **servizi di baby sitting e servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti** (assistenza domiciliare, badanti, assistenza residenziale).
- ❖ **abbonamenti al trasporto pubblico.**
- ❖ **prestazioni sanitarie** (check up, visite specialistiche, odontoiatriche, riabilitazione, counseling e supporto psicologico).
- ❖ **beni e servizi in natura**, buoni spesa per benzina, shopping, e-commerce (entro la soglia dei fringe benefit: 258,23€ all'anno).
- ❖ **contributi di assistenza sanitaria a enti o a case con fine esclusivamente assistenziale** (nessun limite quando il contributo deriva dalla conversione del premio di risultato, negli altri casi fino a 3615,2 € all'anno).
- ❖ **versamenti integrativi a fondi di previdenza** (nessun limite quando il contributo deriva dalla conversione del premio di risultato, negli altri casi fino a 5164,57 € all'anno).

# I vantaggi fiscali del welfare aziendale- 1

Per gli importi erogati come welfare aziendale, sono previsti **significativi sgravi fiscali e contributivi sia per l'azienda sia per i dipendenti.**

Requisito essenziale per godere dei benefici fiscali è l'assegnazione dei contributi di welfare alla generalità della popolazione aziendale o a categorie omogenee di dipendenti. Ecco alcuni dei criteri applicabili:

- ❖ dipendenti che hanno in comune la sede o l'ufficio dove prestano la loro opera,
- ❖ dipendenti che condividono lo stesso livello salariale, anche attraverso la costituzione di soglie sotto o sopra la quale sono riconosciuti certi benefit e non altri,
- ❖ dipendenti che hanno lo stesso livello contrattuale,
- ❖ dipendenti con esigenze sociali, personali e organizzative simili.

# I vantaggi fiscali del welfare aziendale- 2

I vantaggi fiscali variano a seconda della natura del contributo welfare:

- contributi welfare ccnl:** per il dipendente non costituiscono reddito imponibile ai fini fiscali e previdenziali e per l'azienda sono costi aziendali deducibili al 100%,
- contributi welfare unilaterali:** per il dipendente non costituiscono reddito imponibile ai fini fiscali e previdenziali. per l'azienda sono al 100% deducibili per importi entro la soglia dei fringe benefit (258,23€ all'anno) o quando l'erogazione avviene come adempimento di un obbligo definito in un regolamento aziendale; in assenza del regolamento aziendale è ammessa la deducibilità entro il limite del 5/1000 del costo del lavoro indicato in bilancio,
- segue---

# I vantaggi fiscali del welfare aziendale- 2

☐ ---segue---

☐ **conversione del premio di risultato**: i vantaggi fiscali sono previsti per i dipendenti con redditi annui inferiori a 80.000€ e per un importo convertito di massimo 3000€ all'anno per dipendente. Come per i contributi welfare ccnl, quando il premio di risultato viene convertito in welfare, per l'azienda è prevista la piena deducibilità e per il dipendente gli importi convertiti non costituiscono reddito imponibile ai fini fiscali e previdenziali nel caso di conversione di premio di risultato è inoltre ammessa la possibilità di superare le soglie di deducibilità normalmente previste per la previdenza complementare (€ 5.164,57) e l'assistenza sanitaria integrativa (€ 3.615,20). Per i lavoratori con reddito superiore a € 80.000 annui gli accordi possono prevedere il riconoscimento del premio sotto forma di welfare solo nel caso in cui non sia prevista come alternativa la sua conversione monetaria.

# Le 12 aree del welfare aziendale - 1

## Rapporto 2018 - Welfare Index PMI

Sono state intervistate 4.014 aziende italiane di ogni settore produttivo in merito alle iniziative realizzate per i dipendenti in vari ambiti (2019: 4561 az)

<https://www.welfareindexpmi.it/>



# Le 12 aree del welfare aziendale - 2

## Previdenza integrativa

Gli elementi portanti della previdenza integrativa sono i fondi pensione istituiti dai CCNL, che l'azienda può integrare versandovi contributi aggiuntivi (15,6%) oppure aderendo a fondi aggiuntivi (12,6%).

È un'area fortemente caratterizzata dalle iniziative collettive nazionali, ma è rilevante il contributo delle imprese.

Iniziative:

- Contributi aggiuntivi a carico dell'azienda a fondi di previdenza complementare
- Assicurazioni o fondi di previdenza complementare aggiuntivi

# Le 12 aree del welfare aziendale - 3

## Sanità integrativa

Il 35,7% delle imprese attuano iniziative di sanità integrativa. Nella maggioranza dei casi (25,2%) si tratta dell'adesione ai fondi sanitari di categoria, mentre sono ancora poco diffuse soluzioni diverse integrative.

Per il 77,1% delle PMI i beneficiari sono tutti i lavoratori, per il 10,5% anche i familiari.

Iniziative:

- Fondo chiuso di categoria
- Polizza sanitaria aziendale
- Fondo aziendale di secondo livello
- Fondo aperto

# Le 12 aree del welfare aziendale - 4

## Servizi di assistenza

L'area dell'assistenza registra un tasso di iniziativa contenuto. Rientrano in quest'area numerose iniziative diverse, le più diffuse sono quelle relative alla prevenzione e lo sportello medico interno. Poco diffusa l'assistenza per anziani e quella per bambini. In quest'area si bilanciano pressoché equamente le iniziative in applicazione dei CCNL e quelle promosse dall'impresa.

# Le 12 aree del welfare aziendale – 4 bis

## Servizi di assistenza

Iniziative:

- Servizi di prevenzione, check up, diagnosi
- Altri servizi socio-sanitari, ad es. centri di recupero, assistenza psicologica, riabilitazione
- Sportello medico interno
- Assistenza a familiari anziani e non autosufficienti (erogazione servizi o rimborso spese)
- Convenzioni con studi dentistici
- Assegni per cure specialistiche per i bambini, servizio pediatrico
- Programmi/campagne per la salute e la prevenzione

# Le 12 aree del welfare aziendale - 5

## Polizze assicurative

L'area assicurativa è quella con il tasso di iniziativa più elevato: 46,0%. La polizza più diffusa è quella contro gli infortuni (in molti casi però obbligatoria), mentre le altre coperture mostrano livelli di diffusione più contenuti. Nella maggioranza dei casi le polizze coprono tutta la popolazione aziendale, in pochi casi si estendono anche ai familiari.

Iniziative:

- Polizza infortuni / invalidità
- Assicurazione Caso Morte
- Polizza viaggi dipendenti all'estero
- Assicurazione perdita di impiego
- Polizza famiglia / abitazione
- Polizza per rischio di non autosufficienza

# Le 12 aree del welfare aziendale - 6

## Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità

L'area della conciliazione vita e lavoro è una delle più dinamiche, con un tasso di iniziativa pari al 41,6%. La flessibilità oraria è l'iniziativa più diffusa, solo una minoranza di imprese attuano invece in maniera sistematica forme di lavoro a distanza. In quest'area prevale l'iniziativa aziendale unilaterale.

Interventi:

- Flessibilità orari oltre quella contrattuale
- Servizi per disbrigo pratiche burocratiche, pagamenti, ...
- Permessi aggiuntivi retribuiti per maternità / paternità
- Convenzionamento con servizi di trasporto locale
- segue---

# Le 12 aree del welfare aziendale – 6 bis

## Conciliazione vita-lavoro, sostegno ai genitori, pari opportunità

Interventi:

- segue---
- Integrazione completa del congedo di maternità / paternità
- Asili nido convenzionati nel territorio Telelavoro (all'esterno dei locali aziendali)
- Scuole materne, centri gioco, dopo scuola
- Smart working (in parte nei locali aziendali in parte all'esterno)
- Asili nido aziendali
- Servizio di trasporto aziendale
- Reperimento baby sitter

# Le 12 aree del welfare aziendale - 7

## Sostegno economico ai lavoratori

Area dal tasso di iniziativa piuttosto elevato (35,6%), vi rientrano numerose iniziative: la più presente è il buono pasto aggiuntivo a quello previsto dai CCNL, seguono convenzioni con ristoranti e mensa aziendale.

Meno diffusi i sostegni alle spese per il tragitto casa-lavoro. In quest'area prevale nettamente l'iniziativa unilaterale aziendale.

Interventi:

- Ticket restaurant oltre a quelli contrattuali
- Convenzioni per l'acquisto di beni di consumo
- Convenzionamento con mense / ristoranti nel territorio
- segue---

# Le 12 aree del welfare aziendale – 7 bis

## Sostegno economico ai lavoratori

Interventi:

- segue---
- Buoni benzina / Sostegno alle spese auto per il tragitto casa-lavoro
- Mensa aziendale
- Prestiti agevolati, microcredito, garanzie per i mutui
- Alloggi gratis o a prezzi agevolati
- Rimborso abbonamenti mezzi pubblici

# Le 12 aree del welfare aziendale - 8

## Formazione per i dipendenti

La formazione è un'area di welfare tra le più sviluppate. Poco più di un'azienda su tre organizza corsi di formazione specialistica e avanzata; la formazione linguistica è meno diffusa, così come le iniziative di crescita del talento aziendale. In quest'area non è considerata la formazione obbligatoria di legge.

Interventi:

- formazione professionale specialistica / avanzata
- Master / Business school per talenti
- Partecipazione a convegni / giornate studio
- segue---

# Le 12 aree del welfare aziendale – 8 bis

## Formazione per i dipendenti

Interventi:

- segue---
- Borse di studio
- Formazione linguistica
- Viaggi di studio all'estero

# Le 12 aree del welfare aziendale - 9

## Sostegno all'istruzione di figli e familiari

Area di welfare tra le più giovani e meno sviluppate, con un tasso di iniziativa al di sotto del 3%.

Tutte le iniziative mostrano livelli di adozione molto contenuti: il rimborso di libri e materiali didattici è previsto dall'1,2% delle PMI, quello per gite e viaggi di istruzione dallo 0,7%.

Interventi:

- Rimborso dei libri di testo / materiali didattici
- Rimborso spese asili nido e scuole materne
- Rimborso per viaggi di studio e istruzione
- Orientamento scolastico / professionale
- segue---

# Le 12 aree del welfare aziendale – 9 bis

## Sostegno all'istruzione di figli e familiari

Interventi:

- segue---
- Rimborso spese scolastiche da scuola primaria a secondaria (licei, istituti tecnici, ...)
- Rimborso di servizi connessi alla scuola (trasporto, mensa, gite , dopo-scuola...)
- Rimborso spese universitarie e post-universitarie
- Riconoscimento del merito scolastico (premi, borse di studio, ...)

# Le 12 aree del welfare aziendale - 10

## Cultura, ricreazione e tempo libero

Area presidiata con almeno un'iniziativa dal 5,8% delle PMI, vi rientra un insieme ampio e variegato di iniziative, nessuna delle quali supera il 3% di diffusione. Nella larga maggioranza dei casi si tratta di iniziative attivate unilateralmente dalle imprese.

Interventi:

- Iniziative aziendali nell'area cultura / tempo libero
- Viaggi / soggiorni ed altre esperienze ricreative
- Convenzionamento con palestre / centri sportivi / centri benessere
- Formazione extra-professionale (musica, teatro, fotografia, ...)
- Abbonamenti a prodotti / servizi ricreativi e culturali (cinema, teatro, riviste, TV ...)
- Centri estivi e invernali per i familiari

# Le 12 aree del welfare aziendale - 11

## Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale

Hanno segnalato la presenza di lavoratori disabili il 23,3% delle PMI e di lavoratori extracomunitari il 30,7%. Su queste, il tasso di iniziativa è del 25,5% per l'inclusione dei disabili, del 10,5% per gli altri soggetti deboli, del 30,9% per l'integrazione degli extracomunitari.

Interventi:

- Iniziative per disabili
- Formazione linguistica per extracomunitari
- Iniziative per altri soggetti deboli (ex detenuti, tossicodipendenti...)
- 10,5 Mediazione culturale per extracomunitari
- Assistenza pratiche per extracomunitari
- Sostegni per l'abitazione per extracomunitari

# Le 12 aree del welfare aziendale - 12

## Sicurezza e prevenzione degli incidenti

Il 42,5% delle PMI attuano iniziative nell'area della sicurezza (sono incluse le sole attività aggiuntive a quelle di legge).

Iniziative in applicazione dei CCNL e iniziative promosse dalle aziende sono piuttosto bilanciate.

Interventi:

- Attività informative / educative
- Codici di comportamento
- Certificazioni volontarie

# Le 12 aree del welfare aziendale – 13

## Welfare allargato al territorio e alla comunità

Le attività più diffuse in favore alla comunità sono quelle a supporto di associazioni o specifiche iniziative di volontariato e il contributo all'organizzazione di eventi culturali e ricreativi.

Interventi:

- Contributo / supporto a iniziative di volontariato
- Scuole
- Eventi ricreativi / culturali
- Case / alloggi
- Acquisto di beni per la collettività
- segue---

# Le 12 aree del welfare aziendale – 13 bis

## Welfare allargato al territorio e alla comunità

Interventi:

- segue---
- Trasporti
- Centri ricreativi / culturali / ludici
- Asili nido
- Adozioni a distanza / iniziative di accoglienza

# Le 12 aree del welfare aziendale - 14

## Welfare allargato al territorio e alla comunità - altre iniziative

- Adozione aiuole, mantenimento verde pubblico
- Contributo acquisto ambulanze
- Banco alimentare, donazione prodotti alimentari
- Contributo per la costruzione di una casa per malati terminali
- Adozioni a distanza
- Sovvenzionamenti per attività di restauro
- Accoglienza per migranti / extracomunitari residenti in zona
- Contributi per riqualificazione urbana
- Decoro urbano
- Contributo a cure mediche per persone gravemente malate in difficoltà economica residenti nel comune
- Contributi a progetti di scuole professionali ed università

# Esempio di ottimizzazione del vantaggio fiscale per il lavoratore

<b>Retribuzione annuale lorda</b>	<b>Aumento/PdR</b>
28.000	3.000

## 1° caso: 3.000 euro di aumento in busta paga

Reddito	Aliquota Irpef	Irpef dovuta	Contributi INPS	Totale dovuto
15.000,00	23%	3.450,00	9,19%	
13.000,00	27%	3.510,00		
<b>3.000,00</b>	<b>38%</b>	1.140,00		
31.000,00		<b>8.100,00</b>	<b>2.848,90</b>	<b>10.948,90</b>

## 2° caso: 3.000 euro di PdR in busta paga

Reddito	Aliquota Irpef	Irpef dovuta	Contributi INPS	Totale dovuto
15.000,00	23%	3.450,00	9,19%	
13.000,00	27%	3.510,00		
<b>3.000,00</b>	<b>10%</b>	300,00		
31.000,00		<b>7.260,00</b>	<b>2.848,90</b>	<b>10.108,90</b>

## 3° caso: 3.000 euro di PdR convertito in servizi di welfare

Reddito	Aliquota Irpef	Irpef dovuta	Contributi INPS	Totale dovuto
15.000,00	23%	3.450,00	9,19%	
13.000,00	27%	3.510,00		
<b>3.000,00</b>	<b>0%</b>	-		
31.000,00		<b>6.960,00</b>	<b>2.297,50</b>	<b>9.257,50</b>

Elaborazioni a cura del Centro Studi e Ricerche Itinerari Previdenziali

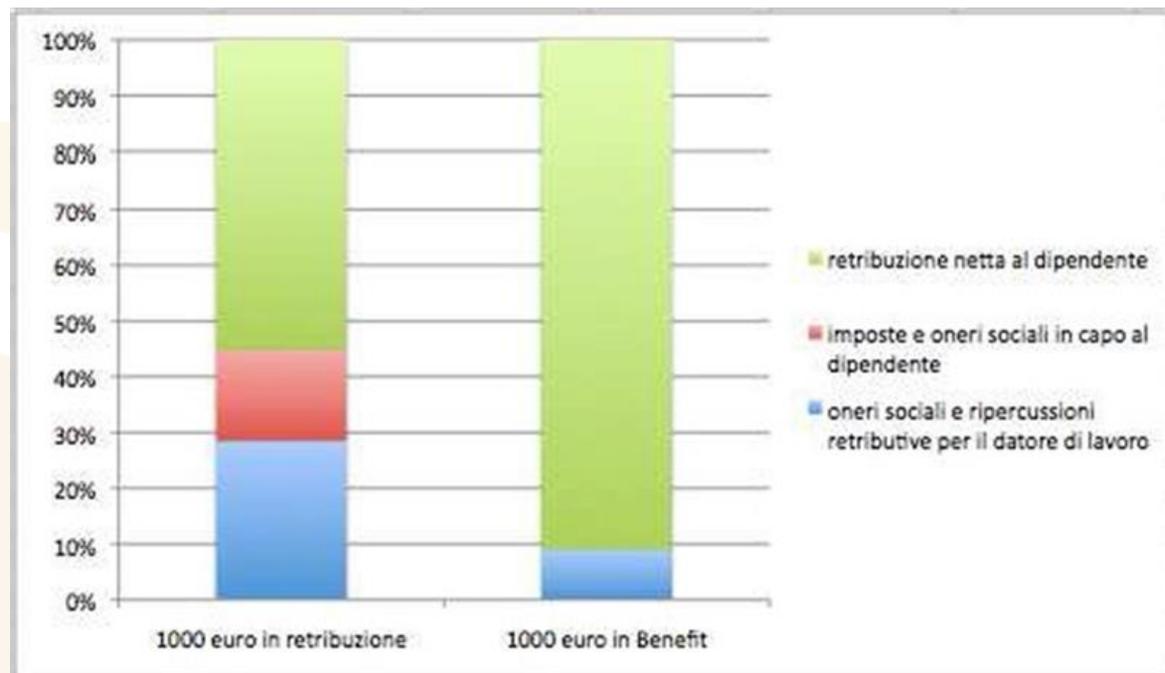
# La convenienza per il lavoratore

## Retribuzione aggiuntiva di 1000 euro

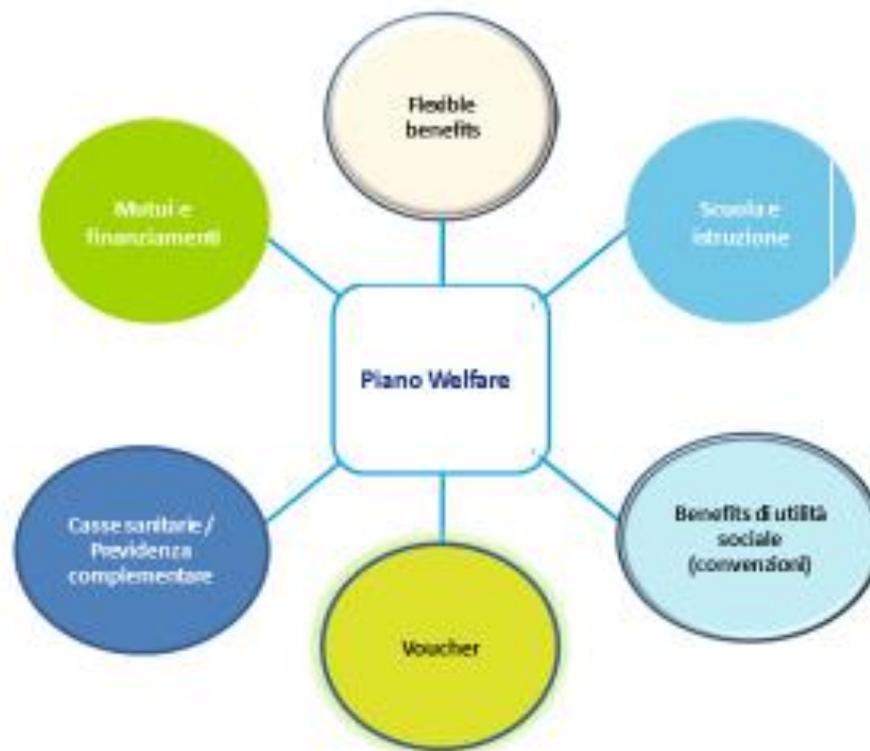
Costo per il datore di lavoro	1400
Lordo per il lavoratore	1000
Netto per il lavoratore	770

## Benefit es. polizza sanitaria integrativa del costo di 1000 euro

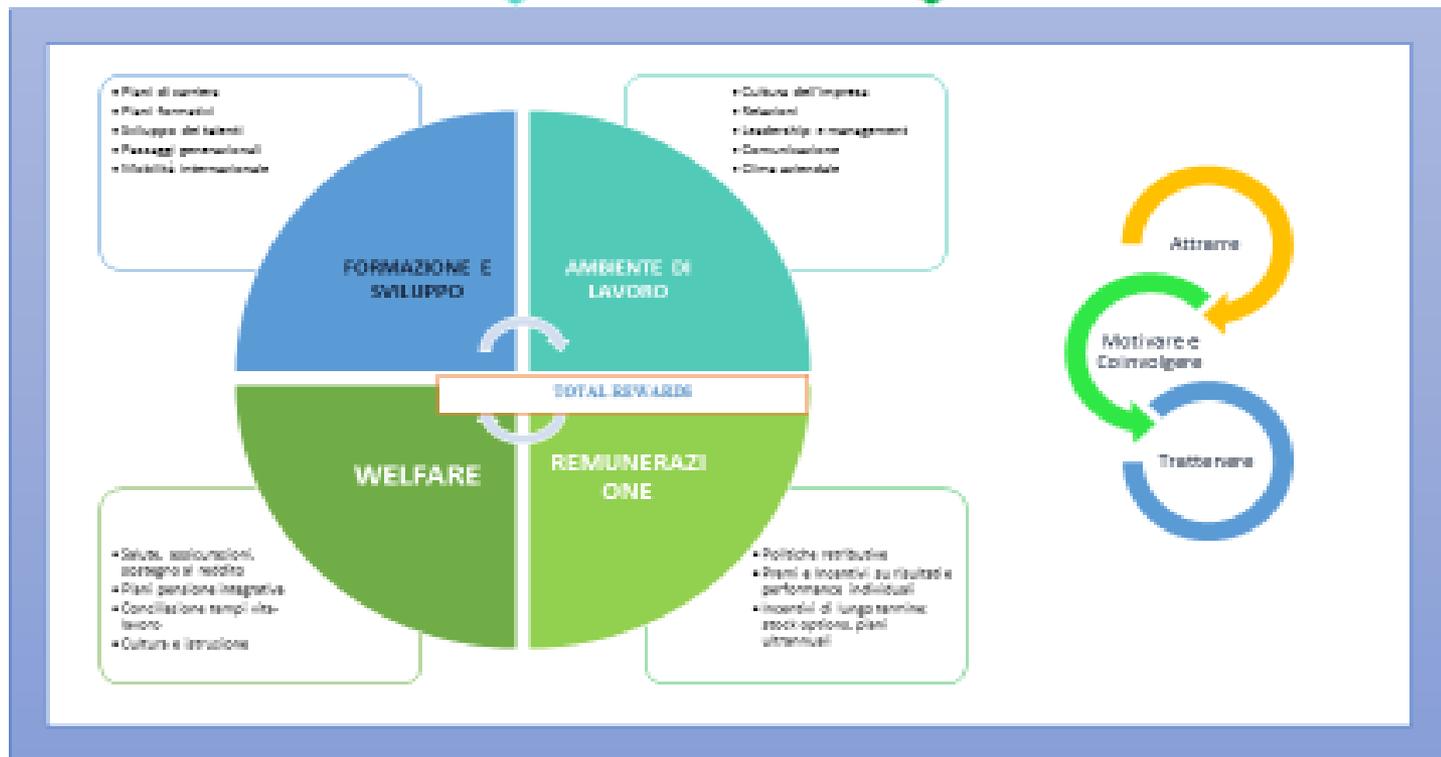
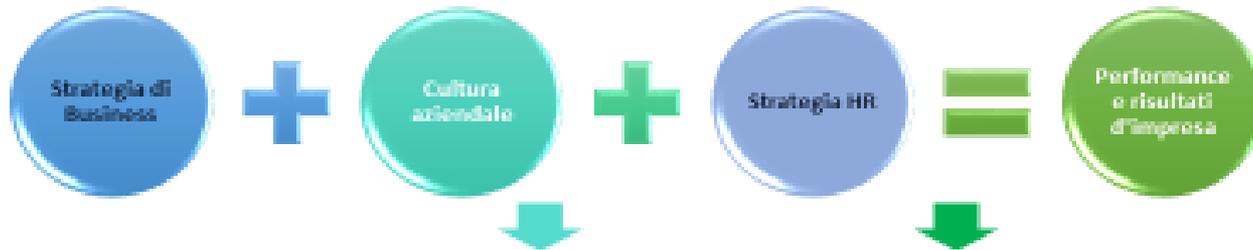
Costo per il datore di lavoro	1100
Lordo per il lavoratore	1000
Netto per il lavoratore	1000



# Progettare un piano di Welfare Aziendale



# Welfare e Organizzazione



# Welfare prize

<https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/welfare-awards-un-premio-per-i-migliori-piani-di-welfare-aziendale-italiani.html>



Lo scorso 12 giugno si è svolta la seconda edizione di "Welfare Awards", l'evento di premiazione dei migliori piani di welfare aziendale organizzato dal provider Easy Welfare. L'obiettivo del premio è quello di selezionare i migliori progetti aziendali in materia di welfare e promuovere le *best practice* realizzate nel territorio italiano, avendo come focus lo sviluppo della persona e del suo benessere. Easy Welfare - di cui anche Percorsi di secondo welfare si è occupato in [questo approfondimento](#) - si è occupato di selezionare i piani di welfare più "virtuosi" ideati dalle sue imprese clienti: le imprese premiate sono state complessivamente 26.

## I vincitori della seconda edizione

Tra i vincitori della seconda edizione di "Welfare Awards" ci sono realtà molto differenti tra loro per dimensione e settore produttivo. Si segnala, ad esempio, la premiazione di **Enel Italia** che ha conquistato il primo posto nella sezione "Miglior partecipazione under 30", in virtù dell'elevato utilizzo dei benefit di welfare da parte dei dipendenti più giovani del gruppo. Tra le realtà più virtuose si trova anche la **Banca del Credito Cooperativo di Roma (BCC)**, che si è contraddistinta per aver ideato un progetto volto a incentivare e **facilitare la conversione del Premio di Risultato in welfare**. In particolare, BCC Roma ha sostenuto l'iniziativa incrementando il valore del Premio di un ulteriore 20% per coloro che hanno scelto di dedicarlo a beni e servizi di welfare aziendale.

Ci sono poi altre imprese di cui anche il nostro Laboratorio si è occupato, come: **Fincantieri**, **Piteco Spa**, **Sacchi Spa**, **Basf Italia** e **Fater Spa**.

Di seguito, l'elenco delle imprese che si sono aggiudicate i premi in palio. Per ogni categoria sono



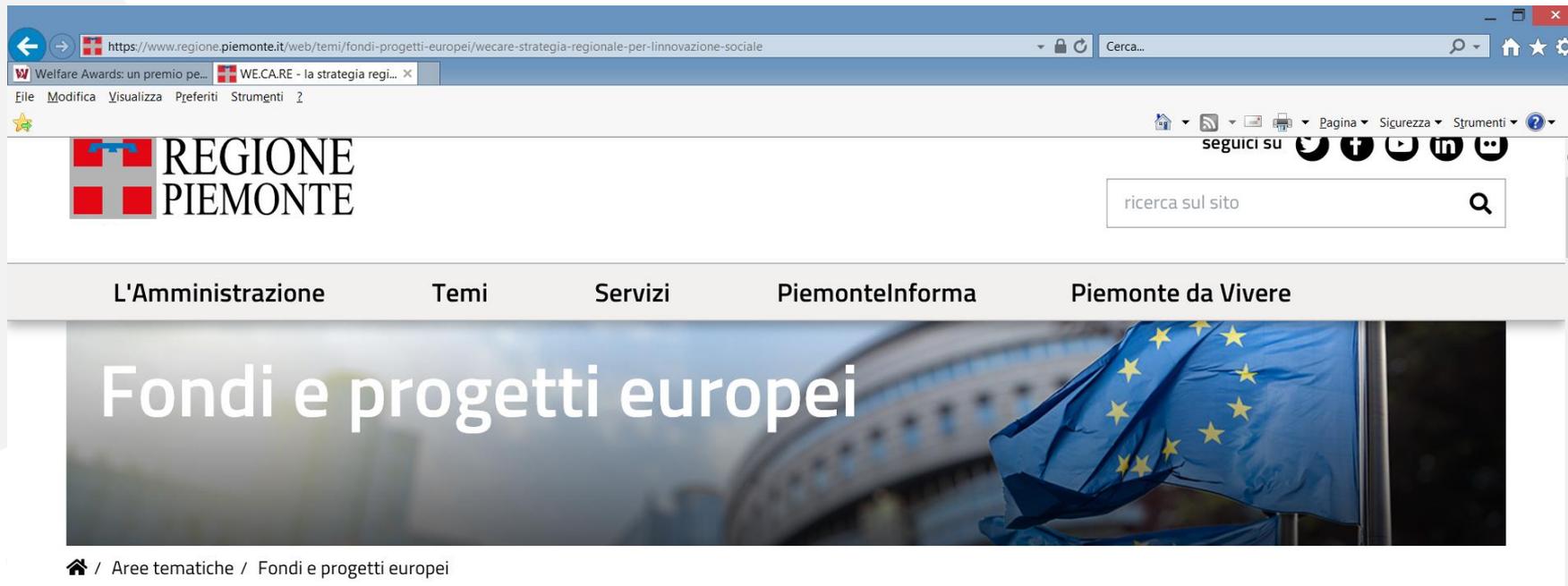
Save the date

04.04.2019

La situazione demografica del nostro Paese pone il

# Un esempio di policy pubblica: Regione Piemonte - 1

<https://www.regione.piemonte.it/web/temi/fondi-progetti-europei/wecare-strategia-regionale-per-innovazione-sociale>



The screenshot shows a web browser displaying the website of the Regione Piemonte. The address bar shows the URL: <https://www.regione.piemonte.it/web/temi/fondi-progetti-europei/wecare-strategia-regionale-per-innovazione-sociale>. The page features the Regione Piemonte logo and a navigation menu with items: L'Amministrazione, Temi, Servizi, PiemontInforma, and Piemonte da Vivere. A search bar is present with the text 'cerca sul sito'. The main content area has a large banner with the text 'Fondi e progetti europei' and a background image of the European Union flag. Below the banner, a breadcrumb trail reads: / Aree tematiche / Fondi e progetti europei.

## WE.CA.RE - la strategia regionale per l'innovazione sociale

# Un esempio di policy pubblica: Regione Piemonte - 2

**[ POR Piemonte  
FSE 2014/2020 ]**

**[ POR Piemonte  
FESR 2014/2020 ]**

## **FSE1 – Sperimentazione di azioni innovative di welfare territoriale**

<b>Misura</b>	Sperimentazioni innovative di welfare territoriale
<b>Dotazione</b>	6,4 milioni
<b>Obiettivo principale</b>	Contribuire a sviluppare un welfare di comunità che sia motore di sviluppo territoriale. Innovare l'attuale sistema di welfare sostenendo sperimentazioni che sappiano attivare risposte più efficaci, efficienti ed eque, rafforzando la dimensione comunitaria e l'implementazione dei "Distretti di Coesione Sociale", rendendo così maggiormente incisiva, stabile e sostenibile l'innovazione prodotta.
<b>Beneficiari</b>	Reti di partenariato territoriali, con capofila i Distretti di Coesione Sociale in partenariato con altri enti pubblici e organizzazioni di terzo settore. Max 30 progetti (1 per Distretto di Coesione Sociale). Presentazione in 2 fasi.
<b>Esempi di azioni</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Potenziamento della governance locale</li><li>- Patti di sussidiarietà circolare</li><li>- Servizi di welfare innovativo</li><li>- Servizi di assistenza di prossimità</li><li>- Valorizzazione di pratiche di economia civile</li></ul>
<b>Tempi</b>	Bando pubblicato a novembre 2017. Presentazione progetti preliminari a dicembre 2017, progetti esecutivi a luglio 2018.

# Un esempio di policy pubblica: Regione Piemonte - 3

POR Piemonte  
FSE 2014/2020

POR Piemonte  
FESR 2014/2020

## FSE3 – Promozione del welfare aziendale

<b>Misura</b>	Promozione del welfare aziendale
<b>Dotazione</b>	4 milioni
<b>Obiettivo principale</b>	La misura intende contribuire a sviluppare il sistema di welfare piemontese coinvolgendo in particolare il tessuto imprenditoriale locale nella progettazione ed attivazione di interventi di welfare aziendale, con particolare riguardo alle politiche di parità e di genere
<b>Beneficiari</b>	Piccole e Medie Imprese, stimolando anche la collaborazione tra le stesse
<b>Esempi di azioni</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Politiche di conciliazione vita/lavoro</li><li>- Politiche per le pari opportunità</li><li>- Sostegno ad una cultura di benessere globale del lavoratore</li><li>- Sostegno al diritto allo studio</li><li>- Sostegno ai servizi di cura per familiari anziani o non autosufficienti</li><li>- Sostegno alla fruizione di servizi socio educativi</li><li>- Progetti di welfare integrativo e mutualistico</li><li>- Progetti di volontariato aziendale</li></ul>
<b>Tempi</b>	Bando previsto nel secondo semestre 2018.

# Un esempio di policy pubblica: Regione Piemonte - 4

**POR Piemonte**  
FSE 2014/2020

**POR Piemonte**  
FESR 2014/2020

## FSE 4 – Accompagnamento

<b>Misura</b>	Accompagnamento
<b>Dotazione</b>	1 milione
<b>Obiettivo principale</b>	Azione di sistema dedicata al rafforzamento del sistema dei beneficiari che partecipano alle sperimentazioni di Innovazione sociale, contribuendo a rafforzare la dimensione collaborativa tra i soggetti proponenti e l'implementazione dei "Distretti di Coesione Sociale"
<b>Beneficiari</b>	Organizzazioni con esperienza di accompagnamento ed implementazione di processi e progetti di innovazione sociale
<b>Azione</b>	Si realizza in due fasi: - Accompagnamento del soggetto beneficiario alla presentazione della proposta definitiva, operando per coinvolgere operatori pubblici e privati del territorio e sostenendo la ricerca di pratiche di sostenibilità, replicabilità, scalabilità e innovatività dei progetti. - Azione di regia, animazione e comunicazione delle iniziative promosse sui territori e finanziate; nonché nel sostegno alle partnership costituite nella prima fase nel corso dell'implementazione delle iniziative
<b>Tempi</b>	Primo bando pubblicato a luglio 2017. Seconda fase prevista settembre 2018.

# Un esempio di policy pubblica: Regione Piemonte - 5

POR Piemonte  
FSE 2014/2020

POR Piemonte  
FESR 2014/2020

## FSE2 – Progetti di innovazione sociale per il terzo settore

<b>Misura</b>	Sperimentazioni di servizi innovativi da parte del Terzo Settore
<b>Dotazione</b>	3,6 milioni
<b>Obiettivo principale</b>	Facilitare lo sviluppo di un sistema di imprese sociali innovative e la crescita di un terzo settore che sperimenti modelli di gestione degli interventi e di governance caratterizzati da innovativi e forti elementi di imprenditorialità a valenza sociale e di integrazione intelligente di tecnologia, in raccordo con gli Enti territoriali.
<b>Beneficiari</b>	Imprese sociali e organizzazioni del Terzo Settore
<b>Esempi di azioni</b>	Progetti capaci di declinare nel concreto approcci innovativi e che dimostrino sostenibilità e scalabilità. Alcune aree tematiche possibili sono: <ul style="list-style-type: none"><li>- integrazione intelligente di tecnologia applicata e sistemi di erogazione/produzione di servizi aventi impatto e valenza sociale</li><li>- Servizi di welfare innovativi</li><li>- Sperimentazione di modelli innovativi di servizi collaborativi rivolti a cittadini con fragilità</li><li>- Servizi di assistenza leggera di prossimità</li></ul>
<b>Tempi</b>	Bando previsto nel primo semestre 2018

# Un esempio di policy pubblica: Regione Piemonte - 6



## FESR – Rafforzamento di attività imprenditoriali che producono effetti socialmente desiderabili

<b>Dotazione</b>	5 milioni
<b>Obiettivo principale</b>	La misura prevede la costituzione di un fondo per l'erogazione di uno strumento finanziario misto. Si articolerà in due linee di azione: 1 - sostegno a programmi di investimento significativi (almeno 1 milione di euro) in ambito socio-sanitario, proposti da PMI no-profit in forma singola o associata; 2 - sostegno a progettualità di piccolo taglio (massimo 100 mila euro), proposte da micro e piccole imprese profit e no-profit che operano in ambiti dell'innovazione sociale che producono effetti socialmente desiderabili.
<b>Beneficiari</b>	Linea 1: PMI no-profit Linea 2: Micro e Piccole profit e no-profit
<b>Azione</b>	Agevolazioni in forma di ingegneria finanziaria attraverso la costituzione di un fondo. Gli ambiti tematici della misura faranno prioritariamente riferimento a: - salute e benessere; - cambiamenti demografici; - povertà ed esclusione sociale.
<b>Tempi</b>	Bando previsto a inizio 2018.

# Case study: Luxottica- 1

## Le iniziative

Le iniziative per i dipendenti in Luxottica non si limitano al **Programma Welfare**, ma includono una serie di benefits ed interventi di conciliazione vita-lavoro che non rientrano nel welfare aziendale “proprio”.

Il Programma Welfare è il risultato del lavoro del **Comitato di Governance**, le altre iniziative sono realizzate a discrezione del management, senza il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali.

I destinatari dei progetti sono i circa. **8.000 dipendenti dei sette stabilimenti produttivi italiani e dell'ufficio di Milano.**

Le iniziative di welfare privato sussidiario sono riconducibili alle seguenti aree di intervento: salute, istruzione, benessere alimentare, mobilità sociale, assistenza sociale.

Esse si propongono, in particolare, di intervenire a favore delle parti più economicamente deboli dell'organizzazione (operai ed impiegati).

# Case study: Luxottica- 1

## Il Programma Welfare Luxottica

Le tre iniziative che fanno parte del welfare di Luxottica sono il **carrello della spesa**, la **cassa sanitaria** e le **borse di studio** e **rimborso libri di testo** per i figli dei dipendenti.

Il carrello della spesa, distribuito a tutti gli operai ed impiegati con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione e stage degli stabilimenti produttivi, ha un valore di 110 euro e viene distribuito tramite accordi con cooperative locali.

La cassa di assistenza sanitaria, che copre solo i dipendenti degli stabilimenti e dell'ufficio di Milano assunti a tempo indeterminato (per vincoli normativi) e i loro familiari, è una polizza sanitaria studiata da Unisalute in base alle esigenze dei dipendenti Luxottica.

Include, oltre alle visite odontoiatriche, un “pacchetto maternità” richiesto dall'azienda (il 65% della popolazione aziendale è composto da donne).

---segue---

# Case study: Luxottica- 1

## Il Programma Welfare Luxottica

---segue---

Il rimborso totale dei libri di testo, per i figli e per i dipendenti che studiano, copre i costi dei testi dalle scuole inferiori e fino all'università anche agli assunti a tempo determinato.

Dal 2009 (anno di introduzione) al 2010 le richieste sono aumentate del 40% ma sono state ugualmente soddisfatte integralmente. Questa iniziativa si completa con lo stanziamento di borse di studio per gli studenti meritevoli.

Una menzione a parte merita il grande lavoro di **comunicazione interna**, anche attraverso corsi tenuti in azienda, per far conoscere le iniziative e sensibilizzare i dipendenti circa il tema della qualità e della riduzione degli sprechi.

# Case study: Luxottica- 1

## Family Care Milano

Diversi dal programma welfare ma comunque innovativi sono i progetti, realizzati su iniziativa aziendale, che riguardano i circa **300 dipendenti della sede di Milano**.

Proprio per la discrezionalità dell'azienda nell'istituirle, queste misure non sono da considerarsi welfare aziendale proprio, ma semplici iniziative a sostegno della vita dei dipendenti. Una distinzione interna che lascia trasparire il desiderio di un coinvolgimento attivo delle persone nella formulazione dei progetti di welfare aziendale, volontà esercitata attraverso la concertazione coi sindacati ed il meccanismo di circolo virtuoso contrapposto all'elargizione di stampo paternalistico.

**Family Care Milano**, nato nel 2010 a seguito di un questionario per individuare i bisogni familiari di impiegati e quadri della sede di Milano, comprende diversi strumenti di work-life balance: estensione dell'orario flessibile, convenzioni e contributi economici per asili nido e summer camp, e un servizio di baby sitting on demand.

---segue---

# Case study: Luxottica- 1

Family Care Milano

---segue---

Impiegati e quadri possono usufruire, in aggiunta alle condizioni favorevoli date dalle convenzioni aziendali stipulate con asili e centri estivi centri, di un contributo economico a copertura parziale della spesa.

Il servizio di baby sitting on demand messo a disposizione dall'azienda consente a tutti i dipendenti di avere in tempi brevissimi una baby sitter a casa propria per le situazioni d'emergenza.

L'iniziativa è aperta anche ai dirigenti perché non include un contributo economico a carico dell'azienda per le ore di fruizione del servizio.

# Case study: Luxottica- 1

## Altre iniziative

Oltre alle convenzioni stipulate con diverse aziende, Luxottica si è impegnata nella costruzione di strutture a beneficio dei dipendenti degli stabilimenti produttivi e, in alcuni casi, dell'intera popolazione locale.

A Sedico, comune della provincia di Belluno che ospita due stabilimenti, l'azienda ha stanziato 500.000 euro per la costruzione dell'asilo nido, donato al Comune a seguito di un accordo che prevede che il 30% dei posti a disposizione siano riservati ai figli dei dipendenti Luxottica. In tema di conciliazione famiglia-lavoro, anche i dipendenti degli stabilimenti produttivi godono di finanziamenti per gli asili nido.

Tra le più recenti iniziative in ordine di tempo va ricordata la distribuzione di azioni del gruppo a tutti i dipendenti, in base all'anzianità di servizio, per festeggiare i 50 anni di Luxottica.

Luxottica è anche membro fondatore di **Valore D**, un network di aziende che si propone di promuovere i talenti femminili all'interno delle imprese, condividere informazioni e sensibilizzare circa il problema della scarsa rappresentanza delle donne nel mondo del lavoro in Italia.

# Case study: Ferrero - 1

*“E’ noto a tutti l’impegno che Ferrero, azienda alimentare dolciaria leader in Europa e nel mondo, rivolge da anni al benessere e alla felicità delle persone ... dalla fortunata invenzione della Nutella ... all’adozione di servizi di welfare per i propri collaboratori.*

Un’indagine di clima sulle esigenze della popolazione aziendale Ferrero porta nel 2009 all’avvio di **Ferrero Care**, vasto progetto di conciliazione vita-lavoro articolato su **quattro** diversi ambiti d’interesse.

# Case study: Ferrero - 2

## 1. work-life balance

- ❑ Convenzioni con asili nido, giornate dedicate al rapporto figli/genitori, campus estivi, gestione intelligente dei tempi vita/lavoro, semplificazione dei processi e migliore comunicazione interna.
- ❑ Si inserisce in questo filone Ferrero Pass, programma di Time Saving che Ferrero eroga al fianco di Eudaimon: i collaboratori di Pino Torinese e Chieri, per un totale di circa 400 persone - beneficiano di un servizio di lavanderia, di disbrigo pratiche amministrative e piccole commissioni direttamente in azienda.
- ❑ Oltre allo 'Sportello Concierge', gestito da personale Eudaimon, sono attivi la consulenza legale e fiscale online e gli aggiornamenti wellness di Ferrero InForma, la bacheca virtuale sui corsi disponibili nella palestra aziendale e i consigli per una sana alimentazione.

# Case study: Ferrero - 3

## 2. Valori condivisi

- Maggiori strumenti per la condivisione di informazioni e la visibilità sui processi aziendali.
- Agevolazione verso la cooperazione tra colleghi, e con il management, grazie ad incontri dedicati.

## 3. Sviluppo professionale

- Accrescimento di una professionalità forte e consapevole dietro strutturati piani di formazione, a cui seguono feedback di valutazione e confronto

# Case study: Ferrero - 4

## 4. Ambienti di lavoro

- ❑ Restyling degli spazi lavorativi, della mensa aziendale e del dress code; un nuovo impulso alla mobilità e al car sharing, anche nel rispetto dell'ambiente.

Il progetto di welfare aziendale Ferrero Care è stato da poco esteso anche alla Forza Vendita aziendale, prendendo il nome di **Ferrero Care Vendite**. Si tratta di un programma di flexible benefit su scala nazionale. Gli oltre 500 venditori Ferrero, presenti su tutto il territorio nazionale possono creare il proprio pacchetto di servizi personalizzato, scegliendo su un portale internet dedicato varie prestazioni appartenenti a tre grandi ambiti:

- ✓ educazione e istruzione: rimborso delle spese scolastiche dei figli, della retta dell'asilo nido, corsi di formazione,
- ✓ assistenza sociale e sanitaria: check up medico, baby sitting per i figli, assistenza agli anziani per i familiari,
- ✓ iniziative culturali e ricreative: abbonamento alla palestra, biglietti per il cinema e per il teatro, abbonamenti a riviste, pacchetti viaggio.

# GRAZIE PER AVER PARTECIPATO

**Filippo Prativiera**

**3477533386**

[f.prativiera@iusve.it](mailto:f.prativiera@iusve.it)

Prima di scollegarvi dal vostro PC vi chiediamo gentilmente di compilare un brevissimo questionario di gradimento dove potete esprimere il vostro parere su ...