



**ADAPT University Press** nasce con l'obiettivo di comunicare e diffondere oltre i confini della Università i risultati della ricerca e la progettualità di ADAPT, l'Associazione per gli studi sul lavoro fondata nel 2000 da Marco Biagi ([www.adapt.it](http://www.adapt.it)). In questo senso ADAPT University Press opera alla stregua di una piattaforma aperta e indipendente di confronto e progettazione sui temi del lavoro e delle relazioni industriali sia in chiave di raccolta di finanziamenti per borse di studio e contratti di ricerca sia per sviluppare e condividere nuove idee attraverso studi e analisi che contribuiscano a costruire il futuro del lavoro attraverso una migliore e più costante collaborazione tra Università, imprese, professionisti, operatori del mercato del lavoro e parti sociali.

Prima ristampa marzo 2019

ISBN 978-88-31940-02-3

---

Copyright © ADAPT University Press, 2018

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

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

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





# FARE WELFARE IN AZIENDA

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

Emmanuele Massagli, Silvia Spattini,  
Michele Tiraboschi

Prima ristampa



# INDICE

|   |      |
|---|------|
| NOTA DEGLI AUTORI .....                   | XIII |
| PREFAZIONE <i>di Rossella Leidi</i> ..... | XV   |

## Parte I

### **FARE WELFARE AZIENDALE: UNA PREMESSA DI METODO**

|  |    |
|--|----|
| <b>CAPITOLO 1 – Profili definitivi</b> .....   | 3  |
| 1. La definizione di “welfare” .....   | 3  |
| 2. Dal primo al secondo welfare: una mappa concettuale .....   | 4  |
| 3. Sintesi dei concetti chiave .....   | 9  |
| <b>CAPITOLO 2 – Funzioni e ragioni del welfare aziendale</b> .....   | 12 |
| 1. Le funzioni del welfare aziendale .....   | 12 |
| 2. Le ragioni e gli obiettivi del welfare aziendale .....  | 13 |
| <b>CAPITOLO 3 – Fonti del welfare erogato in azienda: atto liberale, regolamento, contratto collettivo</b> ..... | 14 |
| 1. Le fonti del welfare erogato in azienda .....   | 14 |
| 2. Atto liberale .....   | 16 |
| 3. Regolamento aziendale .....   | 16 |
| 4. Contratto collettivo .....  | 18 |
| <b>CAPITOLO 4 – Misure di welfare: loro classificazione</b> .....  | 20 |
| 1. Criteri di classificazione .....  | 20 |

|  |    |
|--|----|
| 2. Categorie di prestazioni .....                                | 20 |
| 3. Classificazione tipologica e classificazione funzionale ..... | 22 |

**CAPITOLO 5 – Modalità di gestione e strumenti di erogazione del welfare in azienda .....** 27

|   |    |
|---|----|
| 1. Modalità di gestione del welfare in azienda .....                | 27 |
| 1.1. Gestione diretta .....   | 27 |
| 1.2. Gestione mediante un provider .....                            | 28 |
| 2. Modalità organizzative di erogazione del welfare in azienda..... | 29 |
| 2.1. Erogazione “interna” .....                                     | 29 |
| 2.2. Erogazione esternalizzata .....                                | 30 |
| 2.3. Rimborso delle spese .....                                     | 30 |

Parte II

**COME COSTRUIRE E GESTIRE  
UN PIANO DI WELFARE AZIENDALE**

**CAPITOLO 1 – Costruire un piano di welfare aziendale .....** 35

|   |    |
|---|----|
| 1. Un percorso a tappe .....                                  | 35 |
| 2. La valutazione preliminare: partire dalle motivazioni..... | 35 |
| 3. Conoscere le misure già presenti in azienda .....          | 37 |
| 4. Conoscere le tipologie e le fonti del welfare.....         | 38 |
| 5. Tipologie d’impresa e tipologie di welfare .....           | 39 |
| 6. Individuazione delle risorse economiche .....              | 41 |
| 7. La contrattazione .....                                    | 42 |

**CAPITOLO 2 – Inquadramento e analisi della popolazione aziendale .....** 44

|  |    |
|--|----|
| 1. Gli strumenti di analisi.....         | 44 |
| 2. Analisi preliminare.....              | 45 |
| 3. Questionario aziendale.....           | 46 |
| 3.1. La struttura del questionario ..... | 48 |

|  |           |
|--|-----------|
| 3.2. Somministrazione e analisi dei dati .....                                     | 48        |
| 4. Focus group .....   | 49        |
| 5. Colloquio individuale.....  | 50        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITOLO 3 – Progettazione</b> .....  | <b>51</b> |
| 1. Definizione delle caratteristiche del piano.....                                | 51        |
| 2. Tipologia di welfare.....   | 51        |
| 3. Fonti.....  | 52        |
| 4. Definizione delle misure.....   | 52        |
| 5. Definizione dei destinatari .....   | 53        |
| 6. Gestione dei residui .....  | 53        |
| 7. Gestione amministrativa e operativa del piano.....                              | 55        |
| 7.1. La scelta del provider .....  | 55        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITOLO 4 – Attuazione</b> .....   | <b>58</b> |
| 1. L’implementazione del piano .....   | 58        |
| 1.1. Ufficio welfare e welfare manager.....  | 59        |
| 2. Modalità di erogazione .....  | 60        |
| 2.1. Erogazione indiretta.....   | 61        |
| 2.2. Erogazione diretta .....  | 61        |
| 2.2.1. Erogazione diretta mediante voucher.....                                    | 62        |
| 3. Beneficiari.....  | 62        |
| 4. Welfare e privacy .....   | 63        |
| 5. Il piano di comunicazione interna: alcuni strumenti.....                        | 65        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITOLO 5 – Monitoraggio</b> .....   | <b>67</b> |
| 1. Controllo gestionale e monitoraggio dei risultati.....                          | 67        |
| 2. Tempistiche del monitoraggio.....   | 68        |
| <br>   |           |
| <b>CAPITOLO 6 – Linee guida per la redazione di un regolamento aziendale</b> ..... | <b>70</b> |
| 1. La struttura del regolamento.....   | 70        |

|  |    |
|--|----|
| 2. Come scrivere un regolamento aziendale per il welfare aziendale ... | 72 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| <b>CAPITOLO 7 – Linee guida per la redazione di un contratto aziendale sul welfare</b> ..... | 80 |
|--|----|

|  |    |
|--|----|
| 1. La struttura del contratto sul welfare.....                         | 80 |
| 2. Come scrivere un contratto aziendale per il welfare aziendale ..... | 83 |

Parte III

**IL WELFARE AZIENDALE  
NELLA CONTRATTAZIONE COLLETTIVA**

|  |    |
|--|----|
| <b>CAPITOLO 1 – Il welfare aziendale nel sistema di relazioni industriali del settore metalmeccanico</b> ..... | 99 |
|--|----|

|  |     |
|--|-----|
| 1. Premesse metodologiche .....  | 99  |
| 2. La contrattazione collettiva nazionale e aziendale in materia di welfare nel settore metalmeccanico .....   | 100 |
| 3. Indicazione alla lettura: scheda di sintesi del contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti ..... | 102 |
| 4. Indicazione alla lettura: schede di sintesi di una selezione di accordi aziendali.....  | 103 |

|   |     |
|---|-----|
| <b>CAPITOLO 2 – Scheda di sintesi del contratto collettivo nazionale di lavoro per i lavoratori addetti all'industria metalmeccanica privata e alla installazione di impianti</b> ..... | 105 |
|---|-----|

|   |     |
|---|-----|
| <b>CAPITOLO 3 – Schede di sintesi di una selezione di accordi aziendali</b> ..... | 108 |
|---|-----|

Parte IV

**QUADRO NORMATIVO E INCENTIVI**

|  |     |
|--|-----|
| <b>CAPITOLO 1 – Quadro normativo</b> ..... | 167 |
|--|-----|

|  |            |
|--|------------|
| 1. Inquadramento normativo.....  | 167        |
| 2. Evoluzione normativa .....  | 168        |
| <b>CAPITOLO 2 – Vantaggi fiscali e contributivi.....</b>   | <b>170</b> |
| 1. Il trattamento fiscale delle prestazioni di welfare erogate in azienda .....  | 170        |
| 2. I vantaggi fiscali e contributivi per i lavoratori .....  | 170        |
| 3. I vantaggi fiscali e contributivi per l'azienda .....   | 173        |
| <b>CAPITOLO 3 – Disciplina fiscale e contributiva delle misure di welfare.....</b>   | <b>176</b> |
| 1. Destinatari: generalità o categorie di dipendenti.....  | 176        |
| 2. Particolari categorie di destinatari: lavoratori somministrati, collaboratori e tirocinanti .....                                       | 178        |
| 2.1. Lavoratori somministrati .....  | 178        |
| 2.2. Collaboratori coordinati e continuativi e amministratori.....   | 178        |
| 2.3. Tirocinanti .....   | 179        |
| 3. Beneficiari.....  | 180        |
| 4. Trattamenti fiscali e contributivi delle misure di welfare: condizioni e limiti di esenzione.....                                       | 181        |
| 4.1. Assistenza sanitaria integrativa: art. 51, comma 2, lett. <i>a</i> .....  | 181        |
| 4.2. Somministrazione di vitto: art. 51, comma 2, lett. <i>c</i> .....   | 184        |
| 4.3. Servizi di trasporto collettivo: art. 51, comma 2, lett. <i>d</i> .....   | 185        |
| 4.4. Abbonamenti per il trasporto pubblico: art. 51, comma 2, lett. <i>d-bis</i> .....   | 186        |
| 4.5. Opere e servizi per finalità sociali: art. 51, comma 2, lett. <i>f</i> ....   | 187        |
| 4.6. Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione: art. 51, comma 2, lett. <i>f-bis</i> .....                                   | 189        |
| 4.7. Somme, servizi e prestazioni per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti: art. 51, comma 2, lett. <i>f-ter</i> ..... | 191        |
| 4.8. Contributi e premi contro il rischio di non autosufficienza o gravi patologie: art. 51, comma 2, lett. <i>f-quater</i> .....          | 193        |
| 4.9. Previdenza complementare: art. 51, comma 2, lett. <i>h</i> , e d.lgs. n. 252/2005 .....   | 195        |

|   |     |
|---|-----|
| 4.10. Erogazioni in natura: art. 51, comma 3.....   | 198 |
| 4.11. <i>Fringe benefit</i> : art. 51, comma 4.....   | 199 |
| 5. Erogazione mediante titoli di legittimazione (buoni o voucher welfare): art. 51, comma 3- <i>bis</i> ..... | 200 |
| 6. Il momento di percezione delle prestazioni.....  | 202 |

**CAPITOLO 4 – La c.d. welfarizzazione del premio di risultato e della partecipazione agli utili .....** 204

|  |     |
|--|-----|
| 1. La conversione in welfare del premio di risultato e della partecipazione agli utili ..... | 204 |
| 2. Le condizioni e limiti del premio di risultato e della sua conversione in welfare .....   | 205 |

Parte V

**GLOSSARIO**

|  |     |
|--|-----|
| 1. Agevolazioni fiscali <i>di Antonella Mauro</i> .....                        | 209 |
| 2. Assicurazioni sanitarie aziendali <i>di Silvia Fernández Martínez</i> ..... | 212 |
| 3. Assistenza sanitaria integrativa <i>di Silvia Fernández Martínez</i> .....  | 214 |
| 4. Benefit <i>di Giulia Tiberi</i> .....                                       | 216 |
| 5. Buono/voucher welfare <i>di Luca Vozzella</i> .....                         | 218 |
| 6. Conto welfare <i>di Giada Benincasa</i> .....                               | 221 |
| 7. Flexible benefits <i>di Giada Benincasa</i> .....                           | 224 |
| 8. Fondi sanitari <i>di Adua Maria Sabato</i> .....                            | 226 |
| 9. Oneri di utilità sociale <i>di Antonella Mauro</i> .....                    | 229 |
| 10. Piano di welfare <i>di Antonella Mauro</i> .....                           | 232 |
| 11. Premio di risultato <i>di Luca Vozzella</i> .....                          | 235 |
| 12. Previdenza complementare <i>di Adua Maria Sabato</i> .....                 | 239 |

*Indice*

|  |     |
|--|-----|
| 13. Regolamento aziendale <i>di Luca Vozella</i> .....                   | 242 |
| 14. Welfare bilaterale <i>di Giulia Tiberi</i> .....                     | 245 |
| 15. Welfare contrattuale <i>di Giada Benincasa</i> .....                 | 247 |
| 16. Welfare diretto o non rimborsuale <i>di Giulia Tiberi</i> .....      | 250 |
| 17. Welfare integrativo <i>di Giulia Tiberi</i> .....                    | 252 |
| 18. Welfare locale <i>di Giulia Tiberi</i> .....                         | 254 |
| 19. Welfare occupazionale <i>di Giada Benincasa</i> .....                | 255 |
| 20. Welfare rimborsuale <i>di Giada Benincasa</i> .....                  | 257 |
| 21. Welfare sanitario <i>di Silvia Fernández Martínez</i> .....          | 259 |
| 22. Welfare territoriale <i>di Antonella Mauro</i> .....                 | 261 |
| 23. Welfarizzazione del premio di risultato <i>di Luca Vozella</i> ..... | 263 |
| <br>   |     |
| BIBLIOGRAFIA .....   | 267 |



## Nota degli autori

*La crescente diffusione del welfare in ambito aziendale si accompagna ad una domanda altrettanto crescente da parte delle aziende di assistenza per una costruzione e implementazione di piani di welfare non improvvisati, ma ragionati, coerenti coi reali bisogni di imprese e lavoratori e integrati con i servizi presenti sul territorio. Ne consegue una richiesta di nuove professionalità e pratiche in grado di sviluppare adeguatamente tali piani di welfare.*

*Tutto questo ci ha suggerito di realizzare la presente Guida trattando il tema da un punto di vista pratico e operativo con l'ambizione di contribuire alla costruzione di queste nuove professionalità, anche traducendo nella prassi la cultura di un welfare aziendale moderno che si è cercato di sviluppare attraverso l'approfondimento scientifico e progettuale nella pubblicazione di Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia, ADAPT University Press, 2018, reso possibile grazie all'impegno dell'Osservatorio UBI Welfare.*

*La parte I di questa Guida ha carattere introduttivo e, oltre a trattare di alcuni profili definitivi per contestualizzare e delineare il suo perimetro, propone alcune riflessioni circa le funzioni e le ragioni del welfare aziendale, definisce e analizza le diverse fonti del welfare erogato in azienda e la classificazione delle prestazioni.*

*La parte II si concentra sulla operatività della costruzione e gestione di un piano di welfare aziendale, dall'analisi della popolazione aziendale all'approfondimento delle questioni pratiche relative alla sua progettazione, attuazione e monitoraggio. È completata da linee guida e da modelli per la redazione di regolamenti aziendali e contratti aziendali per la definizione di piani di welfare.*

*Nella parte III si analizza come il welfare aziendale è regolato nella contrattazione collettiva del settore metalmeccanico, dal contratto collettivo nazionale ad una selezione di accordi aziendali. Le schede di sintesi offrono una rassegna di soluzioni adottate dalle imprese nell'erogazione e gestione del welfare aziendale di fonte contrattuale.*

*La parte IV tratta delle questioni normative con particolare riferimento alla disciplina fiscale e contributiva delle diverse misure di welfare che per lo più costituiscono i panieri di welfare offerti ai lavoratori.*

*La Guida si chiude con la parte V, consistente in un Glossario dei termini del welfare aziendale.*

*Ringraziamo per il prezioso lavoro di supporto nella stesura del volume Giada Benincasa, Maria Sole Ferrieri Caputi, Marco Menegotto e Luca Vozella, dottorandi della Scuola di dottorato in Formazione della persona e mercato del lavoro, promossa da ADAPT e dall'Università di Bergamo.*

*Un particolare ringraziamento a UBI Banca che sostiene la ricerca di ADAPT attraverso il finanziamento di borse di studio per giovani ricercatori della sua Scuola di alta formazione, supportando un approfondimento scientifico indipendente sul welfare della persona, con particolare attenzione alle esperienze in atto nelle imprese e nei territori e lo sguardo volto al futuro.*

Emmanuele Massagli  
Silvia Spattini  
Michele Tiraboschi

## Prefazione

*La pubblicazione di questa guida si inserisce nel percorso di concreto impegno che UBI Banca ha avviato, insieme ad ADAPT, per promuovere la conoscenza, l'adozione e la diffusione di buone pratiche di welfare aziendale, come risposta alle sfide e ai cambiamenti imposti dallo scenario Industria 4.0.*

*UBI Banca, prima banca a proporre sul mercato un servizio di welfare aziendale, propone una visione innovativa che trae origine dalla sua forte connotazione territoriale, dall'attenzione al tessuto imprenditoriale del Paese, dalla volontà di affiancare gli imprenditori e sostenere il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie.*

*Il servizio UBI Welfare si rivolge a tutte le aziende di ogni dimensione, affiancando gli imprenditori in tutto il percorso di attivazione di un piano di welfare, per accedere ai vantaggi previsti dalla normativa e concorrere al miglioramento delle relazioni industriali e del clima aziendale, all'incremento della produttività e del potere d'acquisto dei salari, con positive ricadute anche sul tessuto sociale ed economico del territorio in cui le aziende e i lavoratori vivono.*

Rossella Leidi  
Vice Direttore Generale e Chief Wealth & Welfare Officer di UBI Banca