



Per iscriverti al Bollettino ADAPT [clicca qui](#)

Definizione

Insieme strutturato di **azioni progettate e attivate** da un'azienda, **unilateralmente** o in esecuzione di accordi o contratti collettivi di secondo livello, per l'**erogazione di somme, beni, prestazioni, opere o servizi finalizzati a soddisfare esigenze di rilevanza sociale** o della vita quotidiana in favore dei dipendenti o dei loro familiari.

Di cosa parliamo

L'espressione "*Piano di Welfare*" rimanda intuitivamente al complesso delle varie misure di welfare adottate in azienda. Questa definizione fornisce però una visione parziale del concetto in esame.

Ciò che differenzia un semplice pacchetto di beni e servizi da un vero e proprio Piano di Welfare aziendale è infatti la sua **pianificazione strategica** attraverso una molteplicità di fasi finalizzate tutte alla elaborazione e gestione degli strumenti in maniera **efficace** ed **efficiente**. Le caratteristiche di dettaglio e l'intensità di approfondimento di ciascuna fase possono poi variare a seconda della realtà aziendale e territoriale di riferimento.

La prima fase sulla quale concentrare gli sforzi di progettazione del Piano è l'analisi dei fabbisogni della popolazione aziendale, secondo una metodologia sia quantitativa che qualitativa, che tenga conto delle varietà contrattuali e demografiche della compagine dei lavoratori destinatari dei servizi offerti.

Questa fase è funzionale ad individuare i servizi che meglio rispondono alle esigenze dei lavoratori in modo che questi si servano effettivamente degli strumenti di welfare e che **l'utilità percepita** delle misure adottate sia soddisfacente.

In questa fase di preliminare analisi del terreno sul quale fondare un'iniziativa di welfare, assume un ruolo importante anche **l'analisi delle esigenze e degli obiettivi aziendali**. Infatti gli strumenti di welfare **possono essere utilizzati** dal datore anche



come nuovi mezzi di **gestione delle risorse umane**, in particolare per la **risoluzione** di specifiche **problematiche organizzative** o per favorire la **coesione aziendale** o **incrementare** la **produttività** e la **responsabilizzazione** dei lavoratori.

Queste operazioni vanno poi **integrate** con **l'individuazione** dei soggetti coinvolti a vario

titolo nelle misure di welfare aziendale che consistono non solo nell'azienda e nei suoi lavoratori, ma anche in una platea composta da **fornitori e consulenti specializzati, organizzazioni datoriali e rappresentanze sindacali, istituzioni territoriali pubbliche e private.**

La combinazione di questi vari piani di indagine preliminare aumenta la **consapevolezza** dell'azione aziendale: **conoscere i bisogni aziendali** (sia del datore che prestatore) **e la conformazione sociale, politica ed economica del territorio facilita l'individuazione degli obiettivi e degli strumenti di welfare più aderenti alla realtà aziendale** di riferimento.

Sulla base di una valutazione prodromica delle esigenze sia dei lavoratori che aziendali, è poi cruciale **quantificare risorse da investire in tali progetti tenendo conto della normativa fiscale vigente.** Anche in questo senso può rivelarsi proficuo il dialogo inter -aziendale - anche con il supporto delle associazioni datoriali - finalizzato alla condivisione di risorse economiche e di competenze che permetta di sopperire ad eventuali carenze di risorse finanziarie o massa critica soprattutto per riguarda le piccole medie imprese.

Una ulteriore fase di articolazione del Piano di Welfare è **l'attivazione di strumenti per l'accesso** alle misure di welfare (es. piattaforme digitali) e **l'informazione capillare dei dipendenti** circa le tipologie, le modalità di funzionamento e fruizione dei beni e servizi offerti nonché i vantaggi che possono derivare dall'adesione all'iniziativa.

Infine, l'ultima fase del Piano sarà quella di **monitoraggio** periodico dell'evoluzione dei **fabbisogni** e della **coerenza** dei servizi offerti con questi ultimi e la **valutazione dei**



risultati in termini economici e di aderenza del Piano alle aspettative dei lavoratori.

Le fasi sintetizzate possono essere tutte ricondotte ad un fattore comune che è la **conoscenza** che può essere definita come la **forza motrice pluridirezionale** del welfare aziendale: conoscenza da parte del datore della propria realtà aziendale, di quella territoriale, legislativa e inter-aziendale, nonché dell'andamento e del Piano nel tempo, ma anche conoscenza da parte dei lavoratori delle modalità di fruizione dei servizi e della loro funzione.

Il Piano di Welfare nella contrattazione collettiva

Non tutti i passaggi sintetizzati sono **esplicitati** nella contrattazione collettiva, **ma** da una attenta analisi dei testi degli accordi è talvolta **possibile intravedere l'assetto strategico** sottostante le misure di welfare introdotte.

Dalle **premesse** di alcuni accordi **emergono** le complesse **valutazioni e dinamiche genetiche** delle misure, nonché gli **obbiettivi** perseguiti.

È il caso degli **integrativi Luxottica 2014 e 2017** in cui si dichiara apertamente una concezione del welfare aziendale come strumento che, basandosi sulla combinazione di esigenze dei lavoratori e di quelle aziendali, consente al lavoratore di aumentare il valore reale della propria retribuzione attraverso la fruizione di beni e servizi di primaria utilità atti a soddisfare i loro bisogni quelli delle loro famiglie. Ispirato al principio di sussidiarietà e

partecipazione dei dipendenti, il welfare aziendale secondo Luxottica **sostiene le comunità locali** in cui ha sede l'Azienda, valorizzando l'importanza delle **relazioni industriali** e della negoziazione di secondo livello.

Si riscontrano talvolta clausole istitutive di **commissioni tecniche paritetiche** con il compito di studiare nuove forme di welfare aziendale integrative di quelle già adottate in azienda e di rendere edotte le parti sociali su *best practice*, normativa di riferimento e possibilità di applicazione di nuove forme di welfare tenuto conto delle caratteristiche



della popolazione aziendale (**CIA Barilla, 2014**).

Altri contratti prevedono lo strumento dei **flexible benefits** che, grazie alla elevata personalizzazione della gamma dei servizi offerti, consentono al lavoratore la possibilità di scegliere quelli più aderenti alle sue esigenze (**CIA Tenaris Dalmine 2017**).

Riferimenti normativi

- 51, 95 e 100, D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (TUIR)
- 1, co, 184 - 190, Legge 25 dicembre 2015, n. 208
- 1, co. 160, 161, 162, Legge 11 dicembre 2016, n. 232

Riferimenti bibliografici

Per una analisi critica sul punto

- M. Castro, *Il welfare aziendale. Ragioni e prospettive di una strategia*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Milano, Ipsoa, 2016
- A. Mauro, *Welfare aziendale: una chiave di lettura della proposta di Linee Guida per le aziende bergamasche*, Bollettino Adapt n. 26 del 10 luglio 2017

Antonella Mauro

ADAPT Junior Fellow

 [@a_mauro89](https://twitter.com/a_mauro89)

Scarica il **PDF** 

Leggi anche

1. [Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA](#) 6. Contratto di rete Marco Menegotto...
2. [Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA](#) 9. Conto Welfare Giada Benincasa...



3. [Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA](#) 10. Enti bilaterali Adua Sabato...
4. [Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA](#) 18. Lavoro agile Antonella Mauro...
5. [Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA](#) 23. Welfare integrativo Giulia Tiberi...
6. [Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA](#) 24. Welfare occupazionale Giada Benincasa...