

IL WELFARE AZIENDALE

Aggiornato con la Legge di stabilità 2019 e con i più recenti documenti di prassi in materia:

- Interpello n. 10 del 25 Gennaio 2019
- Circolare n. 5/E del 29 Marzo 2018

**Di Paolo Stern, Massimiliano Matteucci,
Sara Di Ninno**



Paolo Stern – Massimiliano Matteucci – Sara di Ninno

IL WELFARE AZIENDALE

Aggiornato con la Legge di stabilità 2019 e con i più recenti documenti di prassi in materia:

- Interpello n. 10 del 25 Gennaio 2019
- Circolare n. 5/E del 29 Marzo 2018

Paolo Stern

Consulente del Lavoro in Roma. Presidente Nexumstp Spa. Autore di numerose pubblicazioni in materia di lavoro e relatore a convegni e seminari. Professore a contratto presso università pubbliche e private.

Massimiliano Matteucci

Consulente del Lavoro in Roma. Partner Nexumstp Spa. Cultore della materia e professore a contratto presso università pubbliche e private. Autore di numerose pubblicazioni in materia di lavoro e relatore a convegni e seminari.

Sara Di Ninno

Dottore in Scienze politiche e Relazioni internazionali, collaboratrice area normativa del lavoro presso Stern Zanin. Specializzata in Diritto del lavoro e Relazioni industriali, è dottore di ricerca in Diritto pubblico, comparato ed internazionale, con tema di ricerca in Diritto del lavoro internazionale, e docente in corsi di formazione in materia di disciplina del rapporto di lavoro.

ISBN: 9788868057923

© Copyright 2019 Fisco e Tasse

Maggio 2019

www.fiscoetasse.com

FISCO e TASSE  **MAGGIOLI**
la tua guida per un fisco semplice **EDITORE**

Indice

Indice	3
1. Welfare: il benessere in azienda	4
2. Le misure del welfare aziendale	9
3. Attivazione del Welfare	18
3.1 Iter di attuazione.....	18
3.2 Condizioni: categorie o generalità dei lavoratori.....	19
3.3 Modalità di adozione del Welfare.....	20
3.4 Strumenti per l'attuazione del Welfare	21
3.5 Welfare e Premi di risultato.....	22
3.6 Welfare per obiettivi.....	23
3.7 Case StudyLuxottica	27
3.8 Case Study :il Welfare in Ducati.....	42
4. Agevolazioni per la conciliazione vita-lavoro	44
5. Schemi ed esempi	50
5.1 Bozza di questionario.....	50
5.2 Bozza di regolamento Welfare aziendale	53
5.3 Bozza di Contratto integrativo aziendale.....	56
6. Normativa	60
6.1 Interpello Agenzia delle Entrate - Risposta del 25.01.2019 n. 10.....	60
6.2 Interpello Agenzia delle Entrate - Risposta del 28.12.2018 n. 164.....	62
6.3 Interpello Agenzia delle Entrate - Risposta del 27.12.2018 n. 130.....	63
6.4 Circolare Agenzia delle Entrate del 29.03.2018 n. 5/E	63

1.

Welfare: il benessere in azienda

L'indebolimento costante dello stato sociale (*welfare state*) in materia di previdenza, assistenza, istruzione e sanità ha trovato negli ultimi anni una risposta concreta nel *welfare* aziendale.

La definizione di *welfare* aziendale rimane ancora oggi aleatoria e difforme a seconda dei contesti in cui la stessa viene proposta, passiamo dal benessere per il lavoratore fino ad arrivare all'assistenza passando per la trasformazione della premialità.

L'Italia è stata colpita, come altri paesi, da una crisi economica molto profonda, con l'aggravante però di trovarsi in una situazione in cui la spesa pubblica era molto alta e dove il rischio di un "collasso" economico è stato molto vicino e concreto.

Per diminuire la spesa pubblica è stato necessario ridurre e quindi indebolire le politiche di protezione sociale cercando di sopperire a tali mancanze con lo strumento integrativo del *welfare*.

In molti casi il *welfare* aziendale diventa risolutivo e sostitutivo delle problematiche sociali come ad esempio nel caso del nido aziendale, dove il welfare annulla e risolve il disagio del cittadino/lavoratore.

Anche se l'interesse e l'attenzione su questo tema stanno aumentando in maniera molto forte sia in termini politici che economici ci si trova poi a ragionare su un Tuir che manifesta una lettura ancora indecisa e parzialmente contraria, ed è per questo motivo che ogni Legge di stabilità provvede ad integrare il Testo Unico.

Il *welfare* può determinare oggettivamente il raggiungimento di tre **obiettivi gestionali**:

- 1) L'aumento della retribuzione reale dei lavoratori, senza nessun aumento in termini di costo del lavoro;
- 2) Un miglioramento del clima aziendale, del benessere dei lavoratori e del loro potere di acquisto;
- 3) L'ottimizzazione dell'impatto fiscale e contributivo per il lavoratore, ma anche per l'impresa;

Il raggiungimento di questi obiettivi diventa strategico per l'azienda che vuole attuare un piano di welfare per ottenere dei risultati concreti e di medio periodo; allo stesso tempo il welfare sta entrando sempre di più in un contesto di politiche retributive aziendali. In relazione a questo tema è importante

verificare il welfare nell'ambito più generale delle politiche retributive e quindi capire nello specifico il significato delle leve fiscali introdotte dal nostro legislatore.

Adottare un piano di Welfare aziendale significa **investire nel benessere dei dipendenti**.

È infatti appurato che un miglioramento del clima aziendale e del grado di soddisfazione personale rende i lavoratori più produttivi. **Il Welfare può quindi rivelarsi un ottimo investimento a medio e lungo termine.**

Sempre più di frequente vengono resi pubblici i servizi resi dalle grandi multinazionali ai propri dipendenti: asili nido interni, flessibilità, borse di studio... Tali misure rientrano appunto nel concetto di Welfare aziendale destinato a migliorare la conciliazione tra vita privata e professionale. Ciò dimostra, inoltre, che le aziende che adottano i piani di Welfare traggono profitto non solo in termini di produttività, ma anche in prestigio e popolarità, diventando posti di lavoro più ambiti e attirando lavoratori più qualificati.

Va innanzitutto premesso che **non esiste una normativa unitaria ed organica in tema di Welfare.**



Pertanto, in linea teorica, **tutto ciò che viene riconosciuto dal datore di lavoro con la finalità di rendere più agevole la conciliazione dei vari aspetti della vita dei dipendenti rientra nel concetto di Welfare.**

Possiamo quindi distinguere due concetti di Welfare:

1. un **Welfare strettamente "tecnico"** che riguarda **le erogazioni materiali** di beni, opere e servizi che hanno risvolti fiscali e previdenziali;
2. un **Welfare**, invece, **più ampio** che comprende **tutte le misure adottate dall'azienda** per la predetta finalità e che tocca vari aspetti del rapporto di lavoro.

Va inoltre specificato che il Welfare, sebbene sia un tema che solo negli ultimi anni ha fortemente attirato l'attenzione degli operatori del settore, **viene riconosciuto da tempo**, almeno in parte, **dai contratti collettivi**. Si tratta, in questo caso, di **Welfare contrattuale**.

Si pensi in primo luogo all'**assistenza sanitaria integrativa**. Molti contratti collettivi nazionali prevedono infatti l'obbligo per il datore di lavoro di versare un contributo destinato ad un fondo o ad una cassa di assistenza sanitaria che offra ai lavoratori prestazioni integrative al Sistema Sanitario Nazionale.

Ciò avviene, ad esempio, nel CCNL Commercio che prevede il versamento obbligatorio al Fondo Est in parte a carico dell'azienda e in parte a carico del lavoratore. Oppure, ancora, la recente istituzione della

contribuzione obbligatoria al Fondo MètaSalute istituita dal CCNL Metalmeccanica industria a decorrere da ottobre 2017.

Molti CCNL, inoltre, prevedono una contribuzione destinata alla **previdenza complementare**. Quando il lavoratore sceglie di destinare il trattamento di fine rapporto ad un fondo di previdenza complementare, il datore di lavoro è tenuto ad integrare i versamenti con un ulteriore contributo.

Ancora, alcuni contratti collettivi prevedono particolari ipotesi di adesione contrattuale. È il caso, ad esempio, del CCNL Autoferrotranvieri Internavigatori – Mobilità – TPL che dal 2017 prevede il versamento di un contributo obbligatorio a carico azienda al Fondo Priamo, fondo di previdenza complementare di settore, indipendentemente dall'adesione del lavoratore e quindi dalla destinazione prescelta per il trattamento di fine rapporto.

La contrattazione collettiva si sta inoltre muovendo verso il riconoscimento di un **Welfare ancora più ampio**. È il caso, ancora una volta, del CCNL Metalmeccanica Industria che dal 2017 prevede il riconoscimento di misure di Welfare per un valore di 100 euro per ciascun dipendente; somma peraltro destinata ad aumentare nei due anni successivi. Stesso meccanismo, che decorrerà dal 2018, è stato previsto dalla Metalmeccanica Piccola e Media Industria.

Del resto scopo della contrattazione collettiva è la tutela dei lavoratori e del loro benessere.



Tuttavia **è l'azienda il luogo di massima espressione del Welfare**, ciò in quanto le singole imprese sono certamente i soggetti che meglio possono individuare i bisogni dei dipendenti.

Un'impresa con una popolazione aziendale molto giovane potrà mettere a disposizione dei lavoratori, ad esempio, abbonamenti in palestra, pacchetti viaggio o corsi di lingua. Una popolazione più anziana potrebbe, probabilmente, trovare maggiore interesse nel riconoscimento di check up medici gratuiti o negli aumenti di contribuzione destinata alla previdenza complementare. Nel caso di un alto tasso di genitorialità, l'azienda potrà invece riconoscere un sistema che consenta la maggior flessibilità oraria.

Proprio per questo è opportuno, come vedremo più avanti, che l'azienda effettui un'indagine tra i propri dipendenti al fine di identificare al meglio le esigenze.

Come già affermato, quindi, **nel concetto di Welfare rientrano non solo i beni e i servizi erogati dall'azienda, ma tutte le misure destinate alla migliore conciliazione vita – lavoro**.

Vediamo alcune delle misure che possono essere adottate al fine di garantire il benessere dei lavoratori.

- **Flessibilità di orario**: viene introdotta solitamente a livello aziendale. Consiste nella definizione di una fascia oraria entro la quale i dipendenti possono liberamente iniziare e terminare la prestazione lavorativa, senza più l'individuazione di un orario predefinito di

ingresso e di uscita. La flessibilità può essere prevista anche in relazione alla pausa pranzo, sia in termini di durata che di orario.

Può inoltre essere riconosciuta al dipendente autonomia nella distribuzione dell'orario di lavoro settimanale mediante compensazioni: il lavoratore può decidere di effettuare prestazioni di lavoro giornaliera di durata inferiore o superiore a seconda delle proprie esigenze. (Ad esempio: lavoro per mezza giornata il venerdì in compensazione di giornate lavorative più lunghe dal lunedì al giovedì.)

È comunque fondamentale il rispetto della disciplina in materia di riposi e orario di lavoro come definita dal d. lgs. n. 66/2003.

- **Banca ore:** il lavoratore svolge attività lavorativa per un numero di ore eccedente il normale orario di lavoro; tali ore non vengono però retribuite come straordinari ma accumulate e consumate successivamente come riposi compensativi. Le ore non compensate vengono successivamente monetizzate e retribuite con la maggiorazione prevista per gli straordinari.
- **Part-time:** il d. lgs. n. 81/2015 prevede dei casi in cui al lavoratore a tempo pieno viene riconosciuta la priorità nella trasformazione a tempo parziale. Tali ipotesi sono legate alla presenza di patologie gravi del coniuge, del figlio o dei genitori; di un convivente portatore di handicap grave; di un figlio con handicap anche non grave o minore di tredici anni.
Con l'istituzione del Welfare potranno, ad esempio, essere ampliate tali casistiche e in alcuni specifici casi potrebbe essere riconosciuto il diritto, e non la mera priorità, alla riduzione d'orario.
- **Aspettative:** possono essere istituite particolari aspettative aggiuntive a quelle previste dai contratti collettivi. I lavoratori possono in tal modo conservare il posto di lavoro per periodi in cui, altrimenti, sarebbero costretti a dimettersi.
Alcuni contratti aziendali prevedono, ad esempio, la possibilità di richiedere un'aspettativa non retribuita per godere del cosiddetto anno sabbatico; i lavoratori possono in questo modo svolgere per un periodo prolungato attività dedicate ai propri interessi, come ad esempio un viaggio o un pellegrinaggio.

Come già detto, queste sono solo alcuni degli strumenti utilizzabili in azienda. Si tratta in questi casi di misure che attengono prettamente alla disciplina del rapporto di lavoro. **Tali misure pertanto non hanno una rilevanza diretta in riferimento alla disciplina fiscale.**

Un altro esempio ci viene fornito dalla recentissima introduzione del lavoro agile, c.d. **Smart Working**¹.

¹ Per un approfondimento sul tema: "Smart Working e Jobs Act Autonomi", Maggioli 2017.

La l. n. 81/2017 prevede la possibilità di stipula di un **accordo scritto** tra datore di lavoro e lavoratore che consenta a quest'ultimo di **svolgere la prestazione lavorativa in parte in azienda e in parte al di fuori, senza vincoli di orario e di luogo con il possibile utilizzo di strumentazione tecnologica**. Lo Smart Working può essere utilizzato specificatamente in relazione a forme di organizzazione per **fasi, cicli e obiettivi**.

Nello Smart Working **la modalità di esecuzione** della prestazione di lavoro all'esterno dell'azienda viene **liberamente concordata tra le parti**. La normativa infatti prevede solo alcuni elementi che dovranno obbligatoriamente essere disciplinati nell'accordo: la distribuzione temporale e i tempi di riposo del lavoratore, le misure tecniche e organizzative di disconnessione dalla strumentazione tecnologica, le forme di esercizio dei poteri del datore di lavoro (potere direttivo, disciplinare e di controllo). All'accordo può essere apposto un termine.

Con lo **Smart Working**, quindi, **si affievoliscono gli elementi che hanno qualificato per decenni il lavoro subordinato**. I dipendenti "smart", infatti, si avvicinano in questo senso ai lavoratori autonomi: sebbene il lavoratore agile sia sottoposto a tutti i poteri datoriali, venendo meno l'obbligo di effettuare la prestazione lavorativa nei tempi e nei luoghi stabiliti dal datore di lavoro, si attenua una delle caratteristiche proprie del lavoro dipendente.

Il Welfare può del resto integrarsi con la nuova concezione di lavoro che si sta affermando nel mercato. Il lavoro dipendente, infatti, sempre più si allontana dalla tradizionale impostazione che vede una messa a disposizione del proprio tempo al datore di lavoro.

L'idea alla base del Welfare è quella di **aumentare la produttività aziendale attraverso il miglioramento della soddisfazione dei lavoratori** e pertanto del clima aziendale. Dipendenti più soddisfatti saranno lavoratori più motivati e più sensibili al successo aziendale.

Secondo la nuova concezione di rapporto di lavoro, quindi, **il dipendente ha obiettivi da raggiungere e un più ampio margine di autonomia** nel perseguirli. Si pensi, ad esempio, alla disciplina sulla detassazione dei **premi di risultato**: il lavoratore viene premiato nel caso in cui si ottengano incrementi della produttività, della qualità, dell'efficienza e dell'innovazione secondo criteri prestabiliti. Il lavoratore potrà quindi sentirsi direttamente partecipe al successo aziendale e sarà incentivato nello sforzo di crescita e di miglioramento dei risultati.

Infine, è opportuno precisare come la volontà del Legislatore odierno sia proprio quella di incentivare tutte le forme di Welfare e ne è un chiaro esempio l'estensione prevista nella legge di Bilancio 2018 per il trasporto pubblico. Si tratta infatti, dell'esenzione fiscale per le somme erogate o rimborsate a titolo di acquisto per abbonamenti al trasporto pubblico oppure per la messa a disposizione di abbonamenti già acquistati dall'azienda e messi a disposizione dei lavoratori.

2.

Le misure del welfare aziendale

Come si è potuto fin qui vedere, il welfare aziendale consiste in “piani aziendali” che mettono a disposizione del dipendente un insieme di “*utilità*” tra le quali questi può scegliere le più rispondenti alle proprie esigenze.

Tali “utilità”, volendo qui concentrarsi solo su quelle “dirette” (e non anche quindi su quelle “indirette”, come ad esempio l’utilizzo dello *smart working*, o i servizi di *timesaving*, o l’ampliamento della durata del congedo parentale), sono per lo più previste dall’art. 51 del TUIR e sono state negli ultimi anni più volte modificate (ampliandone la portata), e interpretate da vari atti di prassi di volta in volta intervenuti a specificare alcuni aspetti pochi chiari.

WELFARE AZIENDALE → insieme di misure utilizzabili dal lavoratore e che non costituiscono reddito imponibile né ai fini contributivi, né a quelli fiscali

Di seguito vengono elencate **le principali misure di welfare aziendale** a cui il lavoratore può avere accesso.

Buoni pasto - TUIR, art. 51, co.2, lett. c)

Limiti ai fini della non imponibilità:

Cartacei: € 5,29 al giorno

Elettronici: € 7,00 al giorno

? Il datore di lavoro può decidere di corrispondere al lavoratore buoni pasto di un valore superiore a quello sopra indicato?

Sì, ma la parte eccedente costituisce reddito per il lavoratore ed è soggetta ad imposizione contributiva e fiscale.

Caratteristiche dei buoni pasto:

- devono essere emessi da società aventi i requisiti di cui al comma 1 dell'articolo 285 del d.P.R. n. 207 del 2010;
- non sono "cedibili, commercializzabili, cumulabili o convertibili in denaro" e sono "utilizzabili esclusivamente per l'intero valore facciale" (lettera d) ed e) del d.P.R. n. 207 del 2010);
- non è preclusa la possibilità di integrazione monetaria da parte del dipendente.

Contributi di assistenza sanitaria versati ad enti o casse aventi fine assistenziale – TUIR, art. 51, co.2, lett. a); L.n. 208/2015 art. 1, co. 184-bis

Limiti ai fini della non imponibilità:

€ 3.615,20 annui, mentre non ci sono limiti di spesa se i contributi di assistenza sanitaria vengono scelti al posto del premio produttività

Caratteristiche dei contributi di assistenza sanitaria:

- L'ente o la cassa deve avere esclusivamente fine assistenziale.

?Ai fini della non concorrenza dei contributi di assistenza sanitaria rileva il fatto che l'assistenza sanitaria venga prestata, dall'ente o cassa, oltre che al lavoratore, anche ai familiari dello stesso sia a carico che non a carico?

Circolare Agenzia Entrate n. 50/E del 2002: "Si ritiene che tali contributi non concorrano a formare il reddito del lavoratore dipendente anche se versati in favore di familiari del dipendente, ancorché il familiare non sia a carico dello stesso, sempre che siano versati ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale".

?È possibile per il lavoratore detrarre dall'imposta dovuta le spese mediche che hanno dato luogo al rimborso da parte dell'ente o cassa?

Circolare Agenzia Entrate n. 50/E del 2002: Resta fermo che le spese sanitarie sostenute, che hanno dato luogo al rimborso a fronte dei contributi menzionati, esclusi dalla formazione del reddito del lavoratore dipendente, non possono essere detratte dall'imposta dovuta dal contribuente o da quella dovuta dai familiari non a carico, ai sensi dell'articolo 13-bis, comma 1, lettera c), del Tuir. La detrazione può essere, invece, applicata in riferimento all'ammontare della spesa che non è stata rimborsata dall'ente o cassa. Possono, altresì, dar luogo a detrazione le spese sanitarie rimborsate quando la quota dei contributi sanitari versati è superiore al limite previsto dalla norma per l'esclusione dal reddito. In tal caso la detrazione spetta in proporzione alla quota dei contributi che non hanno concorso a formare il reddito del lavoratore dipendente.

Contributi di previdenza complementare - TUIR, art. 51, c.2, lett. h), art.10, c.1, lett. e-bis; D.lgs n. 252/2005, art. 8, c.4, L.n. 208/2015, art. 1, co. 184- bis

Limiti ai fini della non imponibilità:

€ 5.164,57 annui, mentre non ci sono limiti di spesa se i contributi di assistenza sanitaria vengono scelti al posto del premio produttività

Trasporto collettivo - TUIR, art. 51, co.2, lett. d)

Limiti ai fini della non imponibilità:

Non ci sono limiti di spesa

Caratteristiche dei servizi di trasporto collettivo:

- Servizi di trasporto collettivo per lo spostamento dei lavoratori dall'abitazione al lavoro e viceversa;
- Qualora non si tratti di navetta aziendale, deve sussistere un accordo tra il vettore e il datore di lavoro e il dipendente deve rimanere del tutto estraneo al rapporto con il vettore;
- Non può trattarsi di rimborso delle spese, né di ticket trasporto (neanche abbonamento ai mezzi pubblici: sarebbe utilizzabile al di fuori dei giorni lavorativi e della tratta specifica casa-lavoro).

➡ **Ris. Agenzia Entrate n. 126/E del 2007** - ticket trasporto (nel caso di specie il ticket serve per ottenere una riduzione del costo dell'abbonamento al servizio pubblico):

Non rileva la circostanza che il servizio sia prestato direttamente dal datore di lavoro, attraverso l'utilizzo di mezzi aziendali, ovvero sia fornito da soggetti terzi sulla base di apposita convenzione stipulata dallo stesso datore di lavoro, purché il dipendente resti del tutto estraneo al rapporto con il vettore. Inoltre, eventuali indennità sostitutive del servizio di trasporto sono da assoggettare interamente a tassazione, così come è interamente assoggettato a tassazione l'eventuale rimborso al lavoratore di biglietti o di tessere di abbonamento per il trasporto. In entrambi i casi manca, infatti, il requisito indispensabile dell'affidamento a terzi del servizio di trasporto da parte del datore di lavoro. Tanto premesso, si osserva che relativamente al "ticket trasporto" in esame manca il suddetto requisito dell'affidamento a terzi del servizio di trasporto collettivo, condizione necessaria al fine di garantire che il dipendente rimanga del tutto estraneo al rapporto negoziale intercorrente con il vettore, in quanto il dipendente stesso utilizza il ticket stesso per ottenere una

riduzione del costo dell'abbonamento ordinario alla rete del trasporto pubblico locale. È opportuno rilevare, inoltre, che con l'acquisto dell'abbonamento "scontato", il personale potrà usufruire del trasporto pubblico locale "anche per percorsi estranei al tragitto casa-lavoro e in giorni non lavorativi".

Le somme, i servizi e le prestazioni erogati per la fruizione di servizi di educazione ed istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei familiari di cui all'art. 12 del TUIR - TUIR, art. 51, co.2, lett. f bis)

Limiti ai fini della non imponibilità:

Non ci sono limiti di spesa – **è ammesso anche il rimborso delle spese sostenute**



Servizi compresi (Circ. AE n. 28/2016):

- asili nido;
- scuole materne;
- centri estivi;
- ludoteche;
- rette universitarie;
- rette scolastiche;
- libri di testo scolastici;
- incentivi economici e studenti che conseguono livelli di eccellenza nell'ambito scolastico;
- servizi di trasposto scolastico;
- rimborso di somme destinate alle gite didattiche, viaggi d'istruzione ed altre iniziative incluse nei piani di offerta formativa scolastica;
- servizio/rimborso servizio babysitting.

? Quali sono i familiari a cui si rivolge la norma? Quelli previsti dall'art. 12 del TUIR, che rimanda all'art. 433 c.c., e quindi: *coniuge, figli, e altri parenti e affini entro il secondo grado (questi solo se conviventi con il dichiarante), che siano senza reddito o con un reddito inferiore ad € 2.840,51 (al lordo degli oneri deducibili).*

Le somme e le prestazioni erogate per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12 TUIR- TUIR, art. 51, co.2, lett. f ter)

Limiti ai fini della non imponibilità:

Non ci sono limiti di spesa – **è ammesso anche il rimborso delle spese sostenute**



? Quali familiari possono essere considerati anziani?

Circ. AE n. 28/2016: "Per quanto concerne la individuazione dei familiari anziani, in assenza di richiami normativi si può ritenere, in via generale, di fare riferimento ai soggetti che abbiano compiuto i 75 anni, limite di età considerato ai fini del riconoscimento di una maggiore detrazione d'imposta dall'articolo 13, comma 4, del TUIR".

? Quali soggetti possono essere considerati "non autosufficienti"?

Con circolare n. 2/E del 2005 è stato precisato che i soggetti non autosufficienti sono coloro che non sono in grado di compiere gli atti della vita quotidiana quali, ad esempio, assumere alimenti, espletare le funzioni fisiologiche e provvedere all'igiene personale, deambulare, indossare gli indumenti. Inoltre, deve essere considerata non autosufficiente la persona che necessita di sorveglianza continuativa. Lo stato di non autosufficienza può essere indotto dalla ricorrenza anche di una sola delle condizioni esemplificativamente richiamate e deve risultare da certificazione medica. L'esenzione dal reddito pertanto non compete per la fruizione dei servizi di assistenza a beneficio di soggetti come i bambini, salvo i casi in cui la non autosufficienza si ricolleggi all'esistenza di patologie.

Beni e servizi in natura TUIR, art. 51, co.3

Limiti ai fini della non imponibilità:

€ 258,23 per anno

? Il datore di lavoro può dare al lavoratore un buono acquisto del valore di 300,00 Euro?

Sì, ma l'importo sarà interamente soggetto ad imposizione poiché supera i 258,23 Euro.

Opere e servizi con specifica finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, anche a favore dei familiari - TUIR, art. 51, co.2, lett. f)

Limiti ai fini della non imponibilità:

Non ci sono limiti di spesa

Servizi compresi (Circ. AE n. 28/2016):

- medicina preventiva e diagnostica;
- cure odontoiatriche o specialistiche;
- abbonamento a palestre o cinema;
- corsi di lingua, informatica;
- teatro, danza.

Caratteristiche delle opere e servizi con specifica finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto:

- Il dipendente deve risultare estraneo al rapporto che intercorre tra il datore di lavoro e l'effettivo prestatore del servizio;
- Non può trattarsi di rimborsi o anticipazione spese;
- *Le opere ed i servizi contemplati dalla norma possono essere messi a disposizione direttamente dal datore o, come chiarito con risoluzione 34/E del 2004 per il servizio di checkup medico, da parte di strutture esterne all'azienda ma a condizione che il dipendente resti estraneo al rapporto economico che intercorre tra l'azienda e il terzo erogatore del servizio (Circ. AE n. 28/2016).*

Prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana o di gravi patologie - TUIR, art. 51, co. 2, lett f quater)

Limiti ai fini della non imponibilità:

Non ci sono limiti di spesa

Azioni della Società con la quale vi è il rapporto di lavoro o da società controllate/controllanti - TUIR, art. 51, co. 2, lett. g), L.n. 208/2015 art. 1, co. 184- bis)

Limiti ai fini della non imponibilità:

€ 2.065,83 annui, mentre non ci sono limiti di spesa se i contributi di assistenza sanitaria vengono scelti al posto del premio produttività

Caratteristiche delle azioni:

- Le azioni non devono essere riacquisite dalla Società emittente e comunque cedute per tre anni a decorrere dalla percezione.

Tutte le misure di welfare aziendale fino ad ora elencate possono essere corrisposti tramite voucher:



Circ. AE n. 28/2016:

Corresponsione di benefit mediante titoli di legittimazione

*L'articolo 1, comma 190, lettera b), ha inserito, dopo il comma 3 dell'articolo 51 del TUIR, il comma 3-bis secondo cui "ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, l'erogazione di beni, prestazioni, opere e servizi da parte del datore di lavoro può avvenire **mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale**". Il comma 3-bis, nel disciplinare in via generale tale modalità di erogazione dei benefit, sancisce che i titoli che li rappresentano, anche se connotati da un valore nominale, non configurano denaro. Sono superate, pertanto, le incertezze interpretative sulla natura del titolo emerse in passato, risolte dalla prassi amministrativa attraverso un esame caso per caso. La specifica disciplina delle caratteristiche e delle modalità di fruizione dei titoli in esame è dettata dall'articolo 6 del Decreto il quale li definisce "voucher" e stabilisce, al comma 1, che "...Tali documenti non possono essere utilizzati da persona diversa dal titolare, non possono essere monetizzati o ceduti a terzi e devono dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale senza integrazioni a carico del titolare"*

Pertanto, i voucher:

- 1) non possono essere emessi a parziale copertura del costo della prestazione, opera o servizio e quindi non sono integrabili;
- 2) non possono rappresentare più prestazioni opere o servizi di cui all'articolo 51, comma 2, del TUIR.



Eccezione:

Circ. AE n. 28/2016:

In deroga al principio in base al quale i voucher "devono dare diritto ad un solo bene, prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale" (articolo 6, comma 1, del Decreto), il comma 2 dell'articolo 6 del Decreto, prevede che "i beni e servizi di cui all'articolo 51, comma 3, ultimo periodo del TUIR possono essere cumulativamente indicati in un unico documento di legittimazione purché il valore complessivo degli stessi non ecceda il limite di importo di 258,23 euro". La deroga alle regole generali contenute nel comma 1 costituisce una eccezione al "divieto di cumulo", potendo un unico voucher rappresentare più beni e servizi, di importo complessivo non superiore a 258,23 euro.

Autovettura aziendale ad uso promiscuo - TUIR, art. 51, co. 4, lett. a), L.n. 208/2015 art. 1, co. 184

Limiti ai fini della non imponibilità:

Imponibilità pari al 30% dell'importo corrispondente ad una percorrenza convenzionale di 15.000 km sulla base del costo chilometrico desumibile dalla tabella ACI.

Prestiti - TUIR, art. 51, co. 4, lett. b), L.n. 208/2015 art. 1, co. 184

Limiti ai fini della non imponibilità:

Concorre a formare il reddito il 50% dell'ammontare risultante dalla differenza tra gli interessi calcolati al tasso ufficiale di sconto vigente al 31 dicembre di ciascun anno e gli interessi al tasso praticato dalla banca mutuante.

Casistiche possibili:

- 1- Il datore di lavoro concede direttamente il prestito agevolato;
- 2- Il lavoratore usufruisce di prestiti agevolati concessi in virtù di accordi stipulati tra datore di lavoro e istituto di credito;
- 3- Il datore di lavoro concorre al pagamento degli interessi sul mutuo (si può pertanto beneficiare dell'agevolazione fiscale solo fin quando il pagamento delle rate è ancora finalizzato al pagamento degli interessi).

Procedura da rispettare:

Deve essere rispettata una specifica procedura: il lavoratore presenta la richiesta al datore di lavoro allegando il piano di ammortamento; l'azienda comunica l'accoglimento al lavoratore e all'istituto di credito; l'effettivo accredito delle somme di denaro sul conto corrente del lavoratore deve essere effettuato nello stesso giorno in cui viene addebitata la rata del mutuo affinché il denaro non entri mai nella diretta disponibilità del dipendente. Al 31 gennaio il dipendente deve fornire al datore di lavoro la certificazione bancaria dei pagamenti.

Alloggi ad uso abitativo al dipendente - TUIR, art. 51, co. 4, lett. c), L.n. 208/2015, art. 184

Limiti ai fini della non imponibilità:

Concorre a formare il reddito la differenza tra la rendita catastale del fabbricato (aumentata di tutte le spese inerenti il fabbricato stesso) e quanto corrisposto per il godimento del fabbricato stesso.

3.

Attivazione del Welfare

3.1 Iter di attuazione

Un piano di Welfare, per essere efficace, deve adattarsi al meglio alle necessità dei dipendenti. Per questo motivo, come già visto al capitolo 1, l'Azienda è il soggetto che meglio riesce ad individuare gli interventi da attuare.

L'adozione del Welfare in azienda prevede pertanto un articolato iter di attuazione.

1) **Analisi dei bisogni**

Il primo passo consiste **nell'analisi delle necessità dei dipendenti**. Nelle piccole aziende dove il datore di lavoro ben conosce i propri lavoratori, il passaggio risulta quasi superfluo. Immaginiamo un'azienda a conduzione familiare: nella maggior parte dei casi informazioni come l'esistenza di figli o genitori anziani, di interessi e hobby (viaggi, sport...) sono solitamente conosciuti.

Lo step risulta molto più importante nelle **aziende di grandi dimensioni** in cui è certamente raro che l'Ufficio del Personale conosca la situazione privata e familiare di ciascun dipendente. In questo caso l'analisi potrà essere effettuata attraverso la consegna di un **questionario anonimo**. I dipendenti compileranno il questionario, che può essere articolato attraverso domande a risposta multipla e può contenere spazi per suggerimenti liberi, e lo restituiranno all'Ufficio del Personale che ne analizzerà i risultati.

L'analisi dei bisogni può essere effettuata anche mediante **focus group**, e cioè gruppi di discussione organizzati per fasce d'età, genere, mansioni, territorio.

2) **Analisi di fattibilità**

L'azienda deve procedere con l'analisi dei risultati dell'indagine di cui al punto precedente. In questa fase, quindi, vengono **individuare le misure in concreto attuabili** tra quelle che i dipendenti ritengono più utili. Si tratta quindi di effettuare **un'analisi dei costi** e della loro sostenibilità, valutare i possibili **esiti del piano sul medio e lungo termine**, stanziare infine un **budget**. Si tratta pertanto di una valutazione di natura soprattutto economica, volta ad analizzare costi e benefici.

3) **Elaborazione del piano Welfare**

Tutta l'attività preparatoria culmina nella **predisposizione del piano Welfare**.

Il piano, che come vedremo può essere adottato **mediante un regolamento o un accordo collettivo**, deve essere elaborato nel **rispetto della normativa vigente e della prassi amministrativa affinché le misure possano beneficiare dei trattamenti fiscali e previdenziali favorevoli** di cui al capitolo 2.

Si tratta certamente di una fase delicata nella quale devono essere individuati la regolamentazione degli interventi concreti, la loro modalità di utilizzo e le tempistiche.

4) Attuazione e monitoraggio

L'azienda, a seguito dell'introduzione del Welfare, dovrà mettere in atto tutte le procedure necessarie quali, ad esempio, la **stipula delle convenzioni** con i fornitori e la **raccolta della documentazione** comprovate le spese rimborsabili.

Sarà inoltre necessario **monitorare l'andamento** dell'utilizzo degli strumenti da parte dei lavoratori, verificare le misure più utilizzate e, eventualmente, implementarle in futuro.

3.2 Condizioni: categorie o generalità dei lavoratori

Condizione necessaria per la legittimità del piano di Welfare è l'adozione delle misure per la generalità o per categorie di dipendenti.



Quasi la totalità delle misure previste dall'art. 51 TUIR, infatti, prevede tale requisito affinché le misure possano essere fiscalmente esenti. Sono pochissime le eccezioni: erogazioni in natura nel limite dei 258,23 euro, autovettura a uso promiscuo, prestiti, alloggio.

Come chiarito dalla **Circolare del Ministero delle Finanze n. 326 E del 23 dicembre 1997**, nel concetto di generalità o categorie di dipendenti è ricompresa la messa a disposizione dei benefit, nei confronti di un **gruppo omogeneo di dipendenti, a prescindere dalla circostanza che in concreto soltanto alcuni di essi ne usufruiscano.**

Per categorie di dipendenti non devono essere intese meramente le categorie legali (operai, impiegati, quadri e dirigenti) **ma ogni gruppo di lavoratori che possa essere individuato secondo criteri oggettivi.**

I criteri per poter definire i destinatari del Welfare potranno essere molteplici: **livello di inquadramento, mansioni, reparto, sede, orario di lavoro...**

3.3 Modalità di adozione del Welfare

Il piano di Welfare può essere in concreto attuato **mediante Accordo sindacale o Regolamento aziendale.**

➤ **Accordo sindacale**

Il datore di lavoro adotta un piano di Welfare sulla base di un accordo con le associazioni sindacali. Il piano di Welfare risulta pertanto il frutto di una consultazione con le rappresentanze dei lavoratori.

In questo caso l'adozione del Welfare risulta essere l'attuazione di un obbligo negoziale.

Da ciò deriva, come chiarito dalla Circolare n. 28/E del 15/06/2016 dell'Agenzia delle Entrate, la **deducibilità integrale dei costi** sostenuti dall'azienda per quelle misure riconosciute in attuazione dell'art. 51, co. 2, lettera f), TUIR. Si tratta, come visto al capitolo 2), della disposizione normativa che lascia il più ampio margine all'azienda; rientrano infatti in questa previsione tutte le **opere e servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto.**

Per questo motivo la scelta di effettuare un confronto con le rappresentanze sindacali risulta l'opzione più vantaggiosa dal punto di vista economico.

L'altro principale vantaggio dell'Accordo sindacale è costituito dal **miglioramento delle relazioni sindacali aziendali.** Il Welfare può certamente costituire un buon tavolo di confronto per sviluppare i rapporti con i sindacati. Per questi motivi la scelta di un accordo sindacale risulta l'opzione preferibile per quelle aziende dove esiste già un sistema di relazioni sindacali.

All'accordo può seguire un **regolamento aziendale di attuazione**, utile per definire gli aspetti prettamente pratici.

➤ **Regolamento aziendale**

Il datore di lavoro **riconosce unilateralmente le misure di Welfare**; si parla in questo caso di un'erogazione spontanea. Si tratta della modalità di attuazione più semplice in quanto **il datore di lavoro ha piena autonomia, sempre nel rispetto dei limiti normativi, di disciplinare il Welfare.**

Il regolamento deve individuare i destinatari delle misure e i criteri di attribuzione del "credito".

In questo caso non vi è tuttavia la deducibilità dei costi per le opere e servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. La circolare 28/E del 15/06/2016 dell'Agenzia delle Entrate sottolinea infatti che l'integrale deducibilità si ha solo nel caso in cui il regolamento configuri l'adempimento di un obbligo negoziale. In caso contrario la deducibilità continua ad operare nel limite ordinario del 5 per mille.

L'azienda potrà quindi valutare, in base al peso che tali misure hanno sul complesso degli strumenti previsti, se prediligere l'accordo sindacale, anche a sacrificio dell'"agevolezza" del regolamento.

3.4 Strumenti per l'attuazione del Welfare

L'attuazione del Welfare può prevedere un ampio **dispendio di mezzi organizzativi**, soprattutto nel caso di aziende di dimensioni notevoli o di piani particolarmente strutturati. L'impegno amministrativo inoltre cresce all'aumentare delle misure previste: più articolato è il piano di Welfare, maggiori saranno le risorse richieste per la sua attuazione.

Per far fronte alle difficoltà pratiche come la raccolta della documentazione, **le aziende possono utilizzare delle piattaforme informatiche.**

L'utilizzo di tali strumenti, come affermato dall'Agenzia delle Entrate con Interpello n. 904-1533/2016, non contrasta con la finalità della normativa **a condizione che, in caso di non utilizzo, il credito Welfare non venga convertito in denaro e rimborsato al lavoratore.**

Sono numerose le piattaforme Welfare presenti attualmente sul mercato. Il funzionamento è semplice e intuitivo. Il lavoratore ha a disposizione delle **credenziali di accesso e un credito da spendere.** Nella maggior parte dei casi la struttura della piattaforma è molto simile ai siti di e-commerce dove il lavoratore ha la possibilità di inserire i servizi in un carrello prima di procedere con l'"acquisto".

Le piattaforme si occupano di monitorare il rispetto dei limiti economici previsti dalla normativa in tema di imponibilità fiscale, **raccogliere, verificare e conservare la documentazione** in merito ai rimborsi, **comunicare periodicamente i dati alle aziende** al fine, tra le altre cose, di inserire i dati in busta paga (anche con voce meramente figurativa).

La Legge di Stabilità 2016 prevede infine la possibilità di erogare beni, prestazioni, opere mediante **documenti di legittimazione**, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale. La consegna dei titoli di legittimazione facilita l'utilizzo di strutture di soggetti terzi con i quali il datore di lavoro abbia stipulato **convenzioni.**

La **Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 28/E/2016** chiarisce che i titoli di legittimazione, sebbene riportino il valore nominale, non configurano comunque denaro. Tuttavia non possono essere emessi a parziale copertura del costo della prestazione, opera o servizio (non sono quindi integrabili dal lavoratore), non possono rappresentare opere o servizi di diversa tipologia.

Il titolo di legittimazione deve inoltre riportare l'intestazione dell'effettivo fruitore della prestazione, opera o servizio anche nei casi di utilizzo da parte dei familiari del dipendente.

3.5 Welfare e Premi di risultato

Il Welfare aziendale può trovare attuazione mediante un **Accordo aziendale che prevede anche l'adozione di un sistema di premi di risultato** come disciplinati dall'art. 1, co. 182 e ss., l. n. 208/2015.

I Premi di risultato, e cioè quei premi di ammontare variabile la cui **corresponsione è legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione**, devono infatti essere istituiti obbligatoriamente mediante i contratti aziendali o territoriali di cui all'art. 51, d. lgs. n. 81/2015, e cioè **stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative** sul piano nazionale o dalle rappresentanze sindacali aziendali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria.

Gli incrementi al quale si fa riferimento possono consistere in aumenti della produzione, risparmi dei fattori produttivi o miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi anche attraverso la riorganizzazione dell'orario di lavoro.



Tali incrementi devono essere verificabili in modo obiettivo. A tal fine il contratto collettivo deve prevedere un **periodo congruo** per la realizzazione dei risultati e gli **indicatori numerici** o di altro genere per la valutazione degli incrementi.

La norma prevede inoltre la tassazione agevolata anche per le partecipazioni agli utili.

Salvo rinuncia scritta da parte del lavoratore, **i premi sono soggetti ad un'imposta sostitutiva sul reddito delle persone fisiche e delle addizionali regionali e comunali pari al 10 per cento, entro il limite di importo complessivo di 3.000 euro lordi.**

L'agevolazione trova applicazione con riferimento ai **titolari di redditi di lavoro dipendente di importo non superiore, nell'anno precedente a quello di percezione delle somme agevolate, a 80.000 euro.**

Al fine di poter accedere all'agevolazione **il contratto deve inoltre essere depositato presso l'Ispettorato territoriale del lavoro entro 30 giorni dalla sottoscrizione**, attraverso la piattaforma Cliclavoro.

Per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro è inoltre prevista una **parziale decontribuzione dei premi di risultato.**

In tali ipotesi viene infatti:

- **ridotta di venti punti percentuali l'aliquota contributiva IVS a carico del datore di lavoro su una quota non superiore a 800 euro;**
- **Sulla medesima quota non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore.**

La decontribuzione comporta la corrispondente riduzione dell'aliquota contributiva di computo ai fini pensionistici.

Il D.M. 25 marzo 2016 chiarisce che il **coinvolgimento paritetico dei lavoratori** si realizza attraverso un effettivo confronto tra lavoratori e responsabili aziendali nel quale le opinioni dei lavoratori sono considerate di pari livello, importanza e dignità di quelle espresse dalla controparte aziendale, mentre non sono sufficienti gruppi di lavoro di semplice consultazione, addestramento o formazione.



E' possibile prevedere che le somme erogate a titolo di Premio di risultato possono essere trasformate, sulla base della decisione del lavoratore, in strumenti di Welfare aziendale.

In questo caso **gli importi erogati a titolo di premio sono totalmente esenti sia dal punto di vista fiscale che previdenziale**, nei limiti di quanto previsto dall'art. 51 del TUIR.

3.6 Welfare per obiettivi

Con l'Interpello n. 904-791/2017 l'**Agenzia delle Entrate** – Direzione Regionale della Lombardia fornisce un'importante e incisiva **interpretazione in merito ai Piani di Welfare a carattere premiante e incentivante**.

Nel caso di specie la Società istante intende elaborare un Piano di Welfare biennale che prevede l'assegnazione a ciascun dipendente di un importo totalmente a carico del datore di lavoro e non rimborsabile pari a 1.500 euro annui da utilizzare secondo le proprie necessità ed esigenze.

Tale importo viene assegnato al raggiungimento del 100% di un determinato **obiettivo individuale** e proporzionalmente ridotto nell'ipotesi di raggiungimento di un risultato inferiore.

Al secondo anno di vigenza del Piano di Welfare viene invece assegnato il credito di 1.500 euro al raggiungimento di un determinato **obiettivo aziendale** (livello di fatturato annuo atteso) con la precisazione che, in mancanza e comunque entro uno scarto massimo al ribasso del 10%, tale importo verrebbe rapportato ad una determinata percentuale (nello specifico il 3%) della RAL individuale.

Gli importi vengono messi a disposizione dei lavoratori mediante piattaforma web personalizzabile.

L'Agenzia delle Entrate Lombardia richiama innanzitutto il principio **dell'onnicomprendività del concetto di reddito di lavoro dipendente fiscalmente rilevante**, sancito dall'art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi per il quale sia gli emolumenti in denaro e sia i valori corrispondenti ai beni, ai servizi ed alle opere offerti dal datore di lavoro ai propri dipendenti (c.d. fringe benefit) costituiscono, in generale, redditi imponibili e, in quanto tali, concorrono entrambi alla determinazione del reddito di lavoro dipendente.

Sempre l'art. 51 prevede tuttavia delle **specifiche deroghe** al suddetto principio stabilendo tassativamente le ipotesi in cui determinate "somme" o "valori", percepiti dai dipendenti in ragione del loro rapporto di lavoro, sono esclusi, in tutto o in parte, dal loro reddito imponibile.

In merito alle modalità di fruizione dei suddetti elementi, l'esclusione dal reddito di lavoro dipendente trova applicazione anche nell'ipotesi in cui le opere ed i servizi siano messi a disposizione dei dipendenti e dei loro familiari tramite strutture esterne all'azienda purché i dipendenti medesimi risultino estranei al rapporto che intercorre tra l'azienda e l'effettivo prestatore del servizio e, in particolare, non risultino beneficiari dei pagamenti effettuati dalla propria azienda in relazione alla fornitura del servizio.

Di conseguenza, le modalità di utilizzo di un budget figurativo per la fruizione dei servizi del Piano Welfare, attraverso una piattaforma informatica, non contrastano con le finalità della norma sempreché il budget assegnato, in caso di non utilizzo, non venga convertito in denaro e rimborsato al lavoratore in quanto, poiché l'esenzione da imposizione è riferibile unicamente alle erogazioni in natura e non si estende alle erogazioni sostitutive in denaro, sono escluse dai benefici fiscali in commento le erogazioni di somme, anche indirette, da parte del datore di lavoro che possono consistere in rimborsi o anticipazioni di spese sostenute dal dipendente o dai suoi familiari.

L'Agenzia passa poi ad esaminare la più rilevante questione dei destinatari del Piano di Welfare.

Si ribadisce innanzitutto che, sebbene il legislatore nello stabilire quali erogazioni non rientrano nell'imponibile fiscale faccia riferimento "alla generalità dei dipendenti" o a "categorie di dipendenti", ha inteso riferirsi alla generica disponibilità verso un gruppo omogeneo di dipendenti (anche se alcuni di questi non fruiscono di fatto delle opere o servizi o delle somme messi a disposizione dal datore di lavoro) poiché, invece, **qualora l'offerta dell'azienda sia rivolta *ad personam*** oppure consenta di trarre dei vantaggi soltanto ad alcuni e ben individuati lavoratori, **non viene riconosciuta l'applicazione delle disposizioni agevolative** in esame tassativamente previste.

L'Agenzia afferma che, considerando che l'accesso ai vari servizi è subordinato al raggiungimento di determinati obiettivi di performance aziendale ed individuale ai quali si ricollega espressamente il "credito welfare" in base al livello di ottenimento di tali obiettivi, la struttura del Piano di Welfare così come descritto non risulta in contrasto con le finalità delle norme agevolative in commento. Pertanto, sussistono i presupposti per escludere da imposizione del reddito di lavoro dipendente il valore dei servizi offerti alla generalità dei propri dipendenti.

L'Interpello offre quindi spunti interessantissimi per l'elaborazione dei piani di Welfare.

Posto quanto suddetto in merito ai soggetti destinatari del Welfare, individuabili cioè con riferimento alla generalità o a categorie di lavoratori, il quesito fondamentale attiene alla quantificazione economica delle misure riconosciute a questi insiemi omogenei di lavoratori.

La soluzione prospettata dall’Agenzia delle Entrate in questo caso supera quanto affermato nel precedente Interpello n. 904-1532/2016 della medesima Direzione Regionale della Lombardia.

La precedente pronuncia, infatti, aveva sempre in oggetto il riconoscimento di un budget “figurativo” di spesa diversificato per ogni dipendente a titolo premiale. In questo caso, tuttavia, il parere dell’Agenzia delle Entrate stabiliva che il plafond di spesa, seppure differenziato, doveva avere la medesima consistenza all’interno della singola categoria di dipendenti considerata. Ciò non veniva quindi rilevato nel caso in esame in quanto nell’ipotesi prospettata ogni dipendente sarebbe stato destinatario, anche a titolo premiale, di un autonomo budget di spesa.

Nel nuovo parere l’Agenzia delle Entrate rivede dunque la propria posizione. Ad oggi sembra pertanto **possibile personalizzare gli importi del Welfare in base ai risultati raggiunti.**

Occorre certamente sottolineare che l’importo previsto nel caso di specie è comunque omogeneo nell’ipotesi del pieno raggiungimento degli obiettivi.

L’individuazione degli obiettivi e la verifica del raggiungimento deve, ovviamente, essere oggettiva e imparziale. Pertanto gli importi assegnati, anche se sotto la logica della premialità, non risultano assegnati *ad personam* e la ratio della norma fiscale risulterebbe quindi parimenti perseguita.

È inoltre fondamentale rilevare che nel caso di specie gli obiettivi erano sia individuali che collettivi. Pertanto la **personalizzazione degli importi potrebbe essere ulteriormente accentuata tramite la definizione di obiettivi individuali.**

È quasi superfluo rilevare che tale personalizzazione non può spingersi sino allo svilimento della ratio della norma: anche **l’individuazione degli obiettivi individuali dovrebbe seguire un criterio di razionalità e neutralità.** Rimane tuttavia evidente che un’attività di controllo sulle singole determinazioni appare più delicata e non può comunque spingersi sino al merito dell’iniziativa economica e dell’organizzazione aziendale.

Il collegamento agli obiettivi, tutto ciò premesso, rende i progetti Welfare ancora più interessanti per le aziende.

Di seguito alcuni **esempi di struttura di piani Welfare** adottabili.

Piano di Welfare: caratteristiche	Vantaggi	Criticità
Stesso importo per la totalità dei dipendenti.	La semplicità dell’elaborazione per piano e della sua	Nel caso di aziende di grandi dimensioni, il piano Welfare non

	<p>applicazione.</p> <p>Interessante soprattutto per le aziende di piccole dimensioni e per importi contenuti.</p>	<p>rispecchia la complessa struttura aziendale.</p>
<p>Importi diversi per la totalità dei dipendenti basati su criteri obiettivi quali, ad esempio:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Categoria legale (operai, impiegati, quadri e dirigenti) - Livello - Reparto - Sede - Mansioni - Part-time/Full-time 	<p>Il piano risulta anche in questo caso di facile elaborazione.</p> <p>La definizione degli indici è certamente oggettiva.</p>	<p>Non si rilevano particolari criticità: è l'impostazione che meglio rispecchia la ratio normativa e la prassi consolidata.</p>
<p>Welfare riconosciuto solo ad alcune categorie di lavoratori. Per ciascuna categoria è individuato un importo omogeneo.</p>	<p>Semplicità del piano e della sua attuazione.</p> <p>Le categorie devono essere individuate secondo oggettività.</p>	<p>Occorre sempre far attenzione affinché il piano non risulti discriminatorio.</p>
<p>Importo del Welfare determinato sulla base di obiettivi individuali e/o aziendali.</p>	<p>Piano di Welfare estremamente personalizzabile.</p>	<p>I criteri con cui vengono assegnati gli obiettivi non devono essere finalizzati all'elusione della norma che mira all'oggettività dei piani di Welfare.</p> <p>Il piano è più complesso e strutturato; richiede un monitoraggio costante e un</p>

		maggior dispndio di risorse.
Welfare riconosciuto solo per alcuni lavoratori con impoti diversificati.	-	Non è ipotizzabile un tale piano di Welfare. Si ricorda sempre che i lavoratori che hanno diritto al Welfare devono essere individuati sulla base di criteri obiettivi che consentono di circoscrivere una categoria omogenea di lavoratori.

3.7 Case Study Luxottica

Storia e presentazione dell'azienda

Elemento caratterizzante di Luxottica è senza dubbio il ruolo dell'imprenditore, Leonardo Del Vecchio, e la sua storia, al pari di quelle di altre aziende d'eccellenza italiane (ad esempio Ferrero) è inscindibile da quella dell'azienda.

Del Vecchio è nato a Milano nel 1935 in una famiglia numerosa. A seguito della precoce morte del padre, è stato collocato presso l'orfanotrofio dei Martinitt, dove è rimasto per sette anni, fino al conseguimento della licenza media. Peculiarità della storica istituzione dei Martinitt era l'insegnamento di un mestiere a ciascuno dei ragazzi ospitati dalla struttura: nel caso di Del Vecchio, è stato quello dell'incisore. A 14 anni ha iniziato a lavorare come garzone per la Johnson, un'azienda specializzata in incisioni per medaglie e marchi in metallo. La sua predisposizione per le attività manuali e per i lavori di precisione ha fatto sì che venisse notato dai propri datori di lavoro, i quali lo hanno mandato a Brera per imparare a disegnare ed incidere. Dopo tre anni gli è stato offerto il posto come capo reparto a Pieve Tesino (Trento) nella Granero, altra impresa produttrice di medaglie; nella stessa azienda, dopo un paio d'anni, è diventato capo fabbrica. E' rientrato poi a Milano qualche anno dopo, per lavorare in un'azienda di via Brioschi, e contemporaneamente ha lavorato come terzista per diverse aziende dell'occhiale, per i quali realizzava stampi e minuteria metallica. Le commesse sono via via aumentate di numero, permettendogli di abbandonare il suo lavoro da dipendente, finché la Metalflex, società cadorina produttrice di montature per occhiali da sole, propose a Del Vecchio di diventare socio della stessa costruendo una fabbrica ad Agordo, dove l'industria dell'occhiale stava nascendo e si stava sviluppando. Del Vecchio ha accettato e si è trasferito in provincia di Belluno.

Nel periodo in questione Agordo, era una terra di emigrazione, soprattutto a causa della chiusura delle miniere della Val Imperina. Per far fronte all'aumento della disoccupazione l'amministrazione comunale di Agordo ha deciso di erogare alcuni contributi economici a chiunque volesse sviluppare il settore

industriale dell'area. Questi contributi sono stati fondamentali per la nascita della "Luxottica di Del Vecchio & C. Sas", costituita nel 1961 con Del Vecchio socio accomandatario e due soci accomandanti cadorini (Toscani e Da Cortà, fondatori della Metalflex). Inizialmente l'attività riguardava la produzione di timbri, stampi, piccoli accessori fatti a mano e parti di montature per occhiali per terzi, soprattutto aziende bellunesi. L'azienda ha continuato a crescere e successivamente, nel 1967, è stata allargata l'attività fino a comprendere la produzione dell'occhiale completo in ogni sua parte. Questo ha comportato numerose modifiche organizzative e nel layout produttivo, per ottenere un prodotto a basso costo di produzione ma di qualità elevata. L'esperienza e la capacità nell'attività di officina di Leonardo Del Vecchio e di un gruppo di collaboratori fidati e qualificati, unite ad un gran numero di ore giornaliere lavorate (anche 15 al giorno) hanno permesso di sviluppare e incrementare le competenze produttive al pari di aziende presenti da decenni nel settore. La chiave del successo di Luxottica in quel periodo stava nella ricerca dell'efficienza e l'attenzione alla flessibilità e all'elasticità produttiva al fine di soddisfare al meglio il cliente dal punto di vista del servizio, della tempestività e della qualità. Per migliorare la produttività sono state studiate e modificate le attrezzature e i macchinari acquistati, allo scopo di migliorarli, semplificarli e renderli più affidabili e produttivi.

Dopo una continua evoluzione, alla fine degli anni sessanta il fondatore ha deciso di passare al mercato diretto, creando il marchio Luxottica per i propri prodotti. I soci non dividevano tale decisione, e per questo hanno richiesto la liquidazione delle loro quote, costringendo Del Vecchio alla ricerca di nuovi finanziatori, e la pluralità dei soci è stata ristabilita con l'ingresso della moglie Luciana Nervo, come socio accomandante. Il capitale sociale è quindi passato a 90 milioni, e per reperire tale somma, Del Vecchio è diventato socio di un industriale mantovano stipulando un accordo che prevedeva l'avviamento di uno stabilimento a Volta Mantovana e la costituzione di un'azienda, la Comet.

Del Vecchio ha quindi offerto il 50% di Luxottica a garanzia del finanziamento, rimborsabile non appena l'impianto avesse raggiunto gli obiettivi previsti. Tale accordo è durato otto mesi, dopo i quali è stata rilevata la quota del socio mantovano da parte di Del Vecchio, che ne ha quindi acquisito il controllo totale della società.

I prodotti con marchio Luxottica sono stati commercializzati in Italia e all'estero attraverso una grande attenzione allo *styling* e al *design*, alla qualità elevata e a prezzi minori rispetto alle concorrenti francesi e tedesche. Nelle esportazioni la figura del grossista è sempre stata vista negativamente, anche per una limitazione all'apprendimento delle caratteristiche dei vari mercati; in quest'ottica la scelta strategica di Luxottica è stata quella della distribuzione diretta dei prodotti sul mercato domestico e internazionale. Per questo nel 1974 è stata acquisita la Scarrone, azienda torinese che si occupava della distribuzione di occhiali, la cui articolazione ha permesso l'espansione del prodotto in tutta Italia. Attraverso questa azienda venivano distribuiti anche gli occhiali a marchio Silhouette, un'impresa di moda austriaca a quel tempo *leader* di settore ed in seguito Luxottica ha iniziato a produrre alcuni modelli con questo marchio. Le quote di mercato aumentarono, inizialmente in Italia, poi all'estero e alla fine degli anni settanta

l'85% del prodotto era destinato al mercato internazionale e solo il 15% in Italia.

Nel 1978 l'espansione dell'azienda ha comportato il cambiamento societario, e la Luxottica Sas è stata convertita in Luxottica SpA. Il capitale sottoscritto e versato è stato portato da 95 a 950 milioni, è stato lanciato un prestito in obbligazioni convertibili per altri 500 milioni e l'IMI ha concesso un prestito decennale per un miliardo. A questo si è aggiunto un finanziamento soci infruttifero per 1,1 miliardi. Grazie a questi fondi, l'azienda è cresciuta numericamente, contando 500 addetti, e il fatturato ha raggiunto i 15,1 miliardi, con un utile di 1,45 miliardi. Sempre in quell'anno Luxottica ha costruito un nuovo stabilimento produttivo negli Stati Uniti assieme ai soci della Avant Garde Optics, impresa commerciale che distribuiva i prodotti dell'azienda negli Stati Uniti.

All'inizio degli anni ottanta è stata costituita la Luxottica Group SpA, la *holding* che raccoglie le partecipazioni di Luxottica. Questa operazione è stata fatta nell'ottica di una strategia commerciale mirata a declinare e replicare quanto appreso, soprattutto sul mercato domestico, ma allo stesso tempo, anche in quello estero. Nel 1981 è stata fondata a Monaco di Baviera la Luxottica Fashion Brillen Vertriebs (GMBH), la prima consociata commerciale del gruppo ed è stata acquistata La Meccanoptica Leonardo, una società con sede a Milano e con uno stabilimento produttivo a Rovereto, proprietaria del marchio Sferoflex. L'anno successivo è stata rilevata una partecipazione del 50% della Avant Garde Optics Inc., azienda di New York, una delle più importanti al mondo, operante nel settore dell'ottica all'ingrosso, con lo scopo di conseguire la *leadership* commerciale sul mercato statunitense e ha permesso a Luxottica di passare dal 2% del mercato statunitense a più del 7%. Nel 1983 è stata creata la Luxottica España SA, una *joint venture* controllata in modo paritetico da Luxottica Group e da un produttore di Barcellona che già importava i prodotti del gruppo; il processo di sviluppo continuò nel 1990, anno in cui è stata fondata la Luxottica Iberica SA, a cui sono stati ceduti per scorporo, da parte della Luxottica España SA, i crediti verso clienti e lo Stato, i debiti verso i fornitori, il magazzino e altre poste del passivo, mentre sono rimaste in capo al vecchio socio le residue poste dell'attivo e del passivo della vecchia società. Nel 1984 è stata fondata la Luxottica UK LTD, un'altra *joint venture* costruita assieme ad un distributore locale, con l'obiettivo di entrare nel mercato britannico, in quel momento presidiato quasi totalmente dai prodotti tedeschi. Negli stessi anni sono state costituite numerose società, sempre con lo scopo di penetrare nei vari mercati quali quello Francese, Canadese e Svedese. Contemporaneamente all'espansione commerciale si è reso necessario ampliare anche i volumi produttivi, ed in breve tempo agli stabilimenti di Agordo e Rovereto si sono aggiunti quelli di Cencenighe e Sedico.

Verso la metà degli anni ottanta Luxottica è entrata definitivamente nel segmento degli occhiali da sole, sfruttando una diversa concezione dell'occhiale, che è passato da una manifestazione di un *handicap* fisico a un accessorio di tendenza, con funzioni di *status symbol*. Per questo sono state firmate delle *royalty* con stilisti famosi, tra cui nel 1988 con Giorgio Armani che è entrato in società detenendo prima il 2% e poi il 3% delle quote Luxottica e ha determinato nei primi anni novanta un quarto dell'intero

fatturato. In quegli anni Luxottica si è ulteriormente espansa, prima in Portogallo con la Luxottica Portugal SA poi in Giappone e il mercato del Far East, con una *joint venture* con una rivale giapponese, la Charmant. Sempre tramite *joint venture* sono state create società in Belgio, Grecia, Brasile, Svizzera, Olanda, Finlandia, Messico, Australia e Argentina.

Il 1990 è stato un anno fondamentale nella storia dell'azienda: in quell'anno 5.175.000 American Depositary Receipts (ADRs), rappresentanti ciascuno due azioni ordinarie di Luxottica Group sono stati collocati sul mercato internazionale e ne è stata richiesta contemporaneamente la quotazione alla Borsa di New York. Luxottica è stata la prima società ad essere quotata su un mercato straniero senza esserlo già stata preventivamente su quello domestico; tramite questa manovra, l'azienda è riuscita a reperire le risorse finanziarie necessarie ad un ulteriore sviluppo e a mobilitare il capitale e separare in parte il patrimonio aziendale da quello familiare.

In Cina Luxottica ha iniziato a produrre dal 1998 con lo stabilimento di Dongguan, nella provincia cinese del Guangdong, a cui nel 2006 si è affiancato un secondo impianto dedicato alla produzione di montature in plastica e in metallo. Da allora, Luxottica ha ulteriormente incrementato la propria capacità produttiva in Cina e nel 2010 è iniziata la produzione di lenti da sole in plastica, poi assemblate nelle montature fabbricate nello stesso impianto cinese. Nel 2013 è stato inaugurato uno stabilimento d'eccellenza dedicato alle decorazioni che adotta tecnologie innovative.

Nel 1999 Luxottica ha rafforzato significativamente il proprio posizionamento globale con l'acquisizione di Ray-Ban, uno dei marchi di occhiali da sole più conosciuti al mondo, assicurandosi così la tecnologia relativa alle lenti in cristallo per occhiali da sole e aggiungendo Arnette e Killer Loop al proprio portafoglio marchi. Ray-Ban, marchio da tempo appannato ma dalle grandi potenzialità inesprese, è stato rilanciato con enorme successo, grazie ad una rapida integrazione e al supporto di una vigorosa campagna di comunicazione che gli conferiscono nuovamente il prestigio di un tempo. Con questa acquisizione il fatturato della società è arrivato a raggiungere i 4.000 miliardi. Nel 2007 Luxottica ha acquisito l'azienda californiana Oakley, marchio leader nel segmento sport e *performance*, titolare del marchio Oliver Peoples e della licenza di produzione e distribuzione del marchio Paul Smith oltre ad un network retail di oltre 160 negozi. Nel 2013 Luxottica ha arricchito i segmenti lusso e vista con l'acquisizione Alain Mikli International, società francese operante nel settore dell'occhialeria di lusso e di tendenza, proprietaria del marchio Alain Mikli e della licenza Starck Eyes, la linea di occhiali lanciata dal designer Philippe Starck.

Negli anni 2000 il Gruppo si è rafforzato nel *business retail* attraverso l'acquisizione di altre catene, tra cui Sunglass Hut (2001), uno dei maggiori operatori nella distribuzione di occhiali da sole di fascia alta; OPSM Group (2003), tra i principali attori del *retail* ottico in Australia e Nuova Zelanda; e Cole National (2004), che ha portato in dote Pearle Vision, un'altra importante catena del *retail* ottico del Nord America, e il *business* dei negozi gestiti in licenza, Target Optical e Sears Optical. Nel 2005 Luxottica ha iniziato ad espandere il proprio *business retail* in Cina con LensCrafters, che diventa *leader* nel *retail* di

alta gamma. Nello stesso anno, prende il via l'espansione globale di Sunglass Hut, che entra in nuovi mercati ad alto potenziale quali il Medio Oriente, il Sudafrica, la Thailandia, l'India, le Filippine e l'Europa Mediterranea. Nel 2011 il Gruppo ha avviato l'espansione del *retail* ottico in America Latina completando l'acquisizione di Multiópticas Internacional, catena *leader* nel *retail* ottico in Cile, Perù, Ecuador e Colombia e sviluppando l'attività di Sunglass Hut in Messico e Brasile. Nel 2012 Luxottica ha acquisito il 100% del Grupo Tecnol, il principale operatore dell'*eyewear* in Brasile, dotandosi di una piattaforma integrata di eccellenza - produttiva, commerciale e distributiva – che ha permesso di migliorare il livello dei servizi offerti ai clienti brasiliani e di estendere la presenza del Gruppo su un mercato ad alto potenziale.

Nel 2013 Luxottica ha lanciato in Italia "Ray-Ban Remix", una nuova esperienza online che offre al cliente la possibilità di personalizzare il proprio occhiale Ray-Ban preferito, ordinarlo *online* e riceverlo direttamente a casa. L'anno successivo il Gruppo Luxottica acquisisce Glasses.com, la piattaforma nord-americana di vendite *online* che per prima ha sperimentato nuove tecnologie di *e-commerce*, contribuendo così al pieno sviluppo del mercato degli acquisti online di occhiali da vista.

Grazie a una politica fondata su tre pilastri fondamentali quali il *design*, l'investimento continuo nella ricerca di linee e materiali innovativi e una gestione basata su progettazione e produzione quanto più efficienti, Luxottica ad oggi conta svariati stabilimenti produttivi, di cui 6 in Italia, che occupano 77000 dipendenti e un portfolio di trent'otto marchi diversi, incluse le produzioni su licenza per marchi come Tiffany&Co, Versace, Prada, Chanel, Armani e Valentino. Il fatturato è cresciuto ed è arrivato a 9 miliardi nel 2015, facendo di Luxottica l'azienda leader nel *design*, nella produzione e distribuzione di occhiali di fascia alta, di lusso e sportivi.

Il welfare in Luxottica e il monitoraggio delle iniziative

Il *welfare* aziendale di Luxottica è **nato con l'accordo sindacale stipulato nel dicembre 2009**, dopo un lungo processo di concertazione con i sindacati. Il processo è iniziato con la firma del protocollo d'intesa, nel febbraio del 2009, in cui Luxottica ha proposto alle organizzazioni sindacali la realizzazione di un programma di *welfare* aziendale destinato alla popolazione operaia e impiegatizia, per un totale di oltre 7.000 destinatari, operai e impiegati di tutta Italia. Nel mese successivo sono iniziati gli incontri con le organizzazioni sindacali degli stabilimenti produttivi, per discutere il sistema di *Governance* paritetico, aziendale e sindacale, che ha costituito una delle più grandi novità nei sistemi di *welfare* aziendale a livello italiano. L'azienda e le organizzazioni sindacali hanno elaborato congiuntamente durante l'anno uno studio sui redditi e sul potere d'acquisto dei dipendenti e dei loro nuclei familiari, individuando bisogni e possibili ambiti di intervento. L'accordo sindacale firmato a dicembre 2009, ha riconosciuto la necessità di un concreto sostegno al potere di acquisto dei dipendenti con forme di remunerazione non monetaria complementari alle tradizionali forme di remunerazione (salari e premi di produzione) e ha istituito quindi il Comitato di *Governance*: un organo bilaterale di rappresentanza aziendale e sindacale con il compito di studiare e proporre, con l'ausilio di un Comitato

tecnico-scientifico di esperti, i progetti di *welfare* aziendale. Oltre a decidere l’allocazione delle risorse finanziarie destinate alle iniziative per i dipendenti, il Comitato di *Governance* si è impegnato ad analizzare e sostenere gli interventi gestionali necessari ad ottenere *standard* qualitativi sempre più alti. Il *welfare* aziendale in Luxottica non nasce come dono di stampo paternalistico, ma dalla “cultura della qualità” condivisa da *management* e lavoratori che, limitando gli sprechi e attenendosi alle regole della produzione, guadagnano un *surplus* che viene reinvestito in *welfare*. Un circolo virtuoso che induce i dipendenti ad un maggior coinvolgimento nell’elevare gli standard qualitativi ed organizzativi, ricavando così dalla diminuzione dei costi di produzione le risorse destinate al *welfare* aziendale.

Le iniziative per i dipendenti in Luxottica non si sono limitate al Programma *Welfare*, ma hanno incluso una serie di *benefits* ed interventi di conciliazione vita-lavoro che non rientrano nel *welfare* aziendale in senso stretto, quanto a una diversa “gestione” delle risorse umane. Mentre il Programma *Welfare* è sempre 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 **tre iniziative inizialmente previste** dal primo accordo sono state:

- 1) Il **carrello della spesa**, iniziativa simbolo del *Welfare* Luxottica, un **paniere di beni di prima necessità** (contenente pasta, caffè, formaggio, marmellata, nutella, olio...) distribuito a tutti gli operai ed impiegati con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione degli stabilimenti produttivi, per un valore commerciale di circa 110 euro e distribuito tramite la Coop trentino, attraverso le sue filiali per gli stabilimenti bellunesi e di Rovereto, tramite la consegna in azienda per Spinea (ora chiusa), Pederobba e Lauriano. Essendo un’iniziativa destinata all’area *operation* la sede di Milano è esclusa da questa iniziativa.
- 2) La **cassa di assistenza sanitaria**, prevista inizialmente per i soli dipendenti degli stabilimenti e dell’ufficio di Milano assunti a tempo indeterminato e i loro familiari, ovvero una polizza sanitaria offerta tramite una *partnership* con Unisalute, che tramite una rete di strutture convenzionate e, dove previsto, con dei rimborsi, ha permesso agli assicurati di godere di prestazioni sanitarie a costi ridotti o talvolta nulli. Vanno citate tra le tante le visite odontoiatriche e il “pacchetto maternità”, ovvero quelle prestazioni necessarie alle gestanti, pacchetto fortemente voluto dall’azienda, dato che il 65% della popolazione aziendale è composto da donne.
- 3) Il **rimborso totale dei libri di testo, per i figli e per i dipendenti** che studiano, ovvero la copertura totale dei libri obbligatori previsti dalle scuole inferiori fino all’università. Il servizio, nato come sostegno al reddito, è stato previsto fin da subito per tutti i lavoratori a tempo determinato, indeterminato e somministrati, anche nel caso in cui, tra la domanda e l’effettivo rimborso, dovesse essersi interrotto il rapporto di lavoro.

Nel 2010 per queste tre iniziative Luxottica ha stanziato un *budget* di due milioni di euro, a fronte dei 900.000 previsti l'anno precedente.

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.

Il *Welfare* Luxottica ha trovato una prima **continuazione nell'accordo integrativo firmato nel 2011**, dove sono state rimarcate le misure di welfare attuate negli anni passati e ha una "seconda generazione" di intese sul *welfare*. Da una parte l'accordo ha integrato opportunità già previste: ad esempio allargando le iniziative a sostegno della formazione continua con la possibilità di convertire le ore annue previste dal contratto collettivo nazionale e non utilizzate in borse di studio a sostegno di percorsi formativi correlati alle attività di Luxottica nel programma di *welfare*; rafforzando la tutela della salute dei collaboratori affetti da gravi patologie, con un'integrazione fino al 100% della retribuzione oltre i 180 giorni di assenza. Per altro verso per le malattie brevi è stata prevista una riduzione proporzionale del premio integrativo annuale qualora si superi un certo numero di assenze. La novità più significativa però, riguarda le misure a sostegno della *worklife-balance* dei dipendenti: un insieme di misure dirette a guadagnare "tempo" alle persone e alle loro famiglie, nonché a facilitare la redistribuzione dei ruoli all'interno della famiglia. Nello specifico le misure adottate hanno previsto: permessi di paternità (sino a cinque giorni interamente retribuiti alla nascita del bambino); banca ore a sostegno della maternità e della paternità, cioè un uso nuovo dell'istituto della banca ore, in base alla quale i genitori che prevedono una maternità nei successivi tre anni possono conferire permessi, ore straordinarie o ferie a un monte ore da usufruire liberamente alla nascita del bambino; misure di flessibilizzazione del tempo di lavoro finalizzate ad un migliore utilizzo personale e insieme alla qualità dell'occupazione: una più spiccata gestione individuale degli orari e degli straordinari; un più ampio riconoscimento del *part-time* verticale o ciclico che permette di ridurre l'uso dei contratti di somministrazione, abbassando il tasso di precarietà.

L'accordo ha introdotto una innovazione significativa anche nell'istituto del premio annuale esistente in azienda, prevedendo oltre ai tradizionali parametri di redditività e produttività, la riduzione dei costi della bolletta energetica, dei rifiuti e dei materiali di consumo degli uffici. Questi contenuti, hanno indicato certamente una evoluzione sia del concetto di welfare sia del ruolo della contrattazione aziendale. Da una parte il *welfare* diventa un orizzonte rilevante per la qualità della vita e del lavoro e nel contempo vi è la possibilità di valorizzarlo attraverso uno scambio virtuoso con forme di flessibilità positiva nell'impiego e nei tempi di lavoro.

L'azienda ha nei quattro anni dalla nascita del *Welfare*, monitorato ogni singola iniziativa:

- Per il carrello della spesa attraverso la collaborazione con SAIT è stato possibile determinare attraverso un controllo incrociato tra i dipendenti che hanno ritirato il pacco e la popolazione aziendale la **percentuale di redemption, che è sempre stata superiore al 99%**, segno di forte apprezzamento da parte dei dipendenti.
- Per l'assicurazione sanitaria attraverso la collaborazione con un *broker* assicurativo, che ha fornito periodicamente i dati delle prestazioni rimborsate o pagate direttamente alle strutture sanitarie, è stato possibile **capire quali sono le prestazioni più richieste** dai dipendenti e capire quindi quali servizi andare a potenziare.
- Il rimborso dei libri, grazie alla richiesta delle generalità dei figli e delle scuole frequentate, ha permesso di creare un database interno verosimilmente completo, su cui è stato possibile elaborare le informazioni per le iniziative legate alla scolarità. Ad esempio è stato possibile risalire al numero di figli di dipendenti presenti in azienda, le scuole maggiormente frequentate e la **percentuale di dipendenti con figli**. Questo è stato possibile grazie al lavoro delle risorse interne in Luxottica, che hanno raccolto le singole domande dei dipendenti e riportato tutti i dati tramite un lavoro di *data entry* all'interno di un file Excel, creandone un database.

Grazie al monitoraggio infatti è stato possibile sviluppare strutturalmente il *welfare*, ufficializzato poi tramite **l'accordo sindacale del 2013**, in cui Il Comitato di *Governance*, ha preso atto della piena soddisfazione dei risultati a quella data ottenuti. L'efficacia delle azioni promosse è stata confermata sia dalla partecipazione dei lavoratori alle singole iniziative che dai risultati gestionali ottenuti da Luxottica nelle realtà industriali e distributive italiane in cui il Sistema *Welfare* ha avuto piena applicazione. Allo stesso tempo il Comitato di *Governance*, con il supporto del Comitato Tecnico Scientifico ha rilevato l'emergere di nuovi e non eludibili bisogni sociali e assistenziali, evidenziati anche dai sondaggi di opinione fra i lavoratori, ai quali intende rispondere con l'avvio di nuove iniziative che arricchiranno e amplieranno la sfera di azione del Sistema *Welfare* Luxottica.

Le novità introdotte hanno riguardato essenzialmente **quattro ambiti di intervento**:

- 1) Sostegno ai giovani: viene prevista l'organizzazione di iniziative destinate all'orientamento scolastico/professionale a beneficio di tutti i giovani dei territori in cui Luxottica è presente, in piena collaborazione con le strutture didattiche pubbliche e private presenti sul territorio. Questo è stata quasi una rivoluzione in termini di *welfare* aziendale, in quanto viene messo per iscritto che Luxottica si impegnerà negli anni a contribuire all'istruzione dei giovani non solo figli di dipendenti, ma di tutti quelli residenti nei territori in cui Luxottica opera. Questo accordo ha preso forma nello stesso anno, con la collaborazione con le scuole per il finanziamento dei corsi di recupero e dell'alternanza scuola lavoro e nel bellunese, in collaborazione con le università di Venezia e Padova, con l'istituzione del corso di preparazione ai test universitari che nel 2015 ha

visto partecipare più di sessanta ragazzi di quarta e quinta superiore. Si è voluto inoltre incrementare il premio al merito e all'eccellenza aumentando le borse di studio, raddoppiandone il numero, passando dalle 185 del 2012 a 370 nel 2013, numero attualmente in costante crescita) e introducendo il rimborso delle tasse universitarie per gli studenti, figli di dipendenti, con una media pari o superiore al 29. Per contrastare l'abbandono scolastico sono stati offerti degli stage estivi retribuiti agli studenti di terza e quarta superiore (inizialmente delle sole scuole professionali, poi estesi a tutti gli indirizzi), figli di dipendenti, che si siano iscritti all'anno accademico successivo. Sono state previste poi delle colonie estive di una settimana presso un villaggio turistico di Bibione, interamente svolte in lingua inglese. Quest'ultima iniziativa è stata particolarmente apprezzata dai dipendenti e ha raccolto quasi settecento adesioni, comprendendo anche i figli dei dipendenti delle filiali estere di Luxottica, *retail* e *wholesale*.

- 2) Assistenza sanitaria: è stata ulteriormente ampliata la copertura assicurativa per spese diagnostiche e specialistiche attualmente non previste dal piano sanitario integrativo ed è stato fatto un primo passo per la tutela della non autosufficienza.
- 3) Ascolto e *counselling*: è stato offerto di un servizio di ascolto e *counselling* per i dipendenti e loro famiglie finalizzato a migliorare la qualità delle relazioni lavorative, familiari e sociali e affrontare momenti d'incertezza e difficoltà psicologiche e materiali.
- 4) Microcredito di solidarietà: è stato offerto un servizio di valutazione e sperimentazione di iniziative di sostegno finanziario a favore di dipendenti in difficoltà ad accedere ai canali ordinari del credito bancario e aiutarli ad affrontare spese non differibili in ambito medico, scolastico dei figli, tutela della prima casa e assistenza agli anziani. Il servizio è stato erogato in collaborazione con Microcredito per l'Italia, istituto specializzato nella valutazione del credito.

L'ultimo passo fatto in materia di *welfare* è stata la firma del **nuovo contratto integrativo aziendale, siglato il 30 ottobre 2015**, che oltre a confermare e rilanciare il welfare costruito negli anni, ha previsto:

- Il **patto generazionale**: con il duplice obiettivo di favorire l'ingresso in Luxottica di giovani lavoratori ed agevolare i dipendenti che, a pochi anni dal raggiungimento dei limiti pensionistici, intendono optare per un impegno lavorativo ridotto. Nell'arco dei prossimi tre anni e per una prima fase di sperimentazione, cento dipendenti a tre anni dalla pensione potranno chiedere il *part-time* al 50% senza alcuna incidenza sul proprio trattamento pensionistico, offrendo ad un pari numero di giovani – selezionati esclusivamente secondo criteri di merito – l'opportunità di un'assunzione a tempo indeterminato. Per i lavoratori affetti da gravi patologie o malattie invalidanti la durata del patto generazionale è estesa a cinque anni, con la possibilità di accedere al *part-time* al 50% già a cinque anni dalla pensione.

- La **Banca ore etica**: un istituto mediante il quale ciascun dipendente potrà donare una parte o la totalità delle proprie ore accantonate a favore di uno o più colleghi che ne avessero necessità. L'azienda raddoppierà il numero delle ore donate. La misura è totalmente innovativa ed è stata prevista per facilitare la solidarietà in azienda tra colleghi e migliorare il benessere organizzativo aziendale.
- **Baby week per l'inserimento all'asilo nido**: I genitori avranno diritto ad una **settimana di permesso retribuito** in occasione dell'inserimento dei figli all'asilo nido.

Le iniziative riguardano quattro macro aree di intervento. La spesa più sostanziosa è investita in salute e benessere, per gli oltre 9.000 addetti in Italia, mentre l'area più ricca di servizi è l'istruzione, quindi iniziative a favore dei figli dei dipendenti e dei dipendenti che hanno deciso di proseguire gli studi lavorando.

L'istruzione è divisa in altre quattro sotto aree, la prima è riconducibile a iniziative dedicate all'orientamento dei giovani di tutto il territorio e mira a fornire le informazioni necessarie ai giovani che hanno terminato o stanno terminando il ciclo di studi delle scuole superiori. La *digital education* è un servizio offerto in collaborazione con H-Farm, un'azienda incubatrice di *start-up* con sede a Roncade, tramite il quale circa 600 studenti di quinta superiore delle scuole bellunesi (cinque scuole, dieci indirizzi di studio) hanno potuto vivere una giornata all'interno di *H-Farm*, nella quale si sono visti esporre, tramite una visita dell'azienda e due *workshop* tenuti da esperti del settore, le opportunità lavorative date dallo sviluppo del sistema digitale. Nell'estate 2014 invece è partito il progetto di preparazione ai *test* per l'iscrizione all'università, con l'obiettivo di fornire una preparazione di 30 ore su cultura generale, matematica e logica e metodologie di approccio ai *test*, per poter superare i test di selezione che si sarebbero svolti a settembre per entrare nelle facoltà scelte dagli studenti bellunesi. La necessità di avviare questo progetto è partita dal territorio, in quanto nel bellunese non ci sono università, se non sedi distaccate di Padova e Venezia, e gli studenti che volevano prima prepararsi adeguatamente tramite dei corsi privati, andavano incontro a spese ingenti, sia per la trasferta che per il costo dei singoli corsi. La prima edizione ha visto circa 60 studenti partecipare assiduamente al corso, e il numero è salito a oltre 70 nell'anno successivo.

Uno dei pilastri fondamentali di Luxottica è il premio dell'eccellenza, e in quest'ottica sono state istituite nel 2011 le **borse di studio per gli studenti, dipendenti o figli di dipendenti**, che hanno raggiunto nell'anno un particolare merito in termini di media o di voto di maturità-uscita dalla terza media. Il numero di borse assegnate e di importi è cresciuto negli anni e per ogni stabilimento produttivo viene organizzata una cerimonia in cui viene data visibilità ai singoli studenti, premiati dal direttore delle risorse umane *operation*, Piergiorgio Angeli, assieme al direttore di stabilimento. Dal 2013 è stato introdotto il rimborso delle tasse universitarie, premio cumulativo rispetto alla singola borsa di studio, per quegli studenti, particolarmente meritevoli, che hanno tenuto nel corso della loro carriera universitaria, una media pari o superiore a 29/30.

In collaborazione con gli istituti scolastici del territorio, vengono organizzate delle iniziative a tutela della scolarità con l'obiettivo di contrastare l'abbandono scolastico. La prima iniziativa nata con tale scopo, è stata il finanziamento di corsi di recupero aggiuntivi alle scuole del territorio italiano in cui Luxottica è presente: le scuole, per normativa del Ministero dell'Istruzione devono fornire, per gli studenti insufficienti, un certo numero di ore di corsi di recupero. Queste però, spesso non sono sufficienti e tramite il contributo di Luxottica è stato possibile incrementare il numero di ore e avviare dei percorsi sperimentali di *peereducation*. Altra iniziativa nata con lo scopo di contrastare l'abbandono scolastico sono gli stage estivi retribuiti forniti dall'azienda ai figli dei propri dipendenti: agli studenti, che alla fine della terza e quarta superiore, si siano iscritti all'anno accademico successivo, viene offerta la possibilità di lavorare almeno un mese in azienda in un reparto pertinente al proprio percorso di studi. Altra collaborazione con gli istituti scolastici che viene fornita nel corso dell'anno accademico, è l'alternanza scuola-lavoro: un progetto che parte dalle scuole, in cui tutta la classe non frequenta le lezioni ma per due o tre settimane vive il clima lavorativo attraverso lo stage in un'azienda, Luxottica nel 2015 ha ospitato una trentina di studenti facenti parte questo progetto.

Uno dei progetti di maggior successo è senza dubbio il **Summer Camp**: all'interno di un villaggio turistico di Bibione, i figli dei dipendenti tra gli 11 e i 16 anni, possono partecipare ad un *campus* estivo di una settimana, volto all'attività sportiva (vengono praticati calcio, pallavolo, tiro con l'arco, *basket*, scacchi, kayak, *fitness*...) e svolto interamente in lingua inglese. La prima edizione, studiata inizialmente per 150 ragazzi ha visto oltre 300 partecipanti e l'edizione 2015, allargata anche ai figli dei dipendenti di Luxottica nelle filiali estere sia *retail* che *wholesale*, ha visto quasi 700 partecipanti divisi in quattro turni. Innovativa anche l'iscrizione al *campus*, svolta in una piattaforma *on-line* creata da appositamente da Luxottica.

Per quanto riguarda l'ambito sanitario, va citata la **palestra** di proprietà di Luxottica, localizzata vicino allo stabilimento di Agordo, a cui tutti i dipendenti possono avere gratuitamente accesso ed essere seguiti da personale qualificato che redige una scheda personale di attività per ogni singola persona, in base alle sue caratteristiche fisiche e agli obiettivi prefissati. Nel 2010, venendo incontro a un bisogno che, anche a causa della crisi economica, incideva sempre di più sul bilancio familiare, è stata istituita l'assicurazione sanitaria integrativa, attivata inizialmente per i soli dipendenti a tempo indeterminato, ed estesa poi, due anni dopo, a tutti i dipendenti a tempo determinato o somministrati con più di 150 giorni di anzianità aziendale. La copertura offerta in collaborazione con UniSalute, azienda leader del settore, attraverso un *network* di strutture convenzionate e rimborsi, nel caso di utilizzo del Sistema Sanitario Nazionale, mira a limitare o annullare le spese mediche sostenute dal dipendente per se stesso o per la propria famiglia (intendendo per tale il coniuge o il convivente e i figli), in particolare in ambito odontoiatrico e per le spese di maternità. Spesso lo stress aziendale e familiare può portare a un malessere psico-fisico, che demoralizza il lavoratore diminuendone le sue capacità produttive, per questo è stato organizzato un servizio di *counselling* telefonico, gestito in collaborazione con Psya, ovvero un numero verde, esclusivo di Luxottica, a cui i dipendenti possono rivolgersi parlando dei loro

problemi personali. Il numero, a cui rispondono dei professionisti, garantisce l'anonimato, ed è per questo che è stata scelta la forma telefonica anziché la presenza di uno psicologo fisso in azienda.

Il Sistema *Welfare* Luxottica è nato nel 2009 principalmente con l'obiettivo di sostenere il reddito delle famiglie, ed è in questa voce che troviamo le prestazioni più utilizzate dai dipendenti. Iniziativa cardine e, come detto in precedenza, simbolo del *welfare* aziendale è il carrello della spesa, inizialmente distribuito tra marzo e aprile, in seguito spostato a ottobre - novembre, nel periodo di maggiore calo produttivo. Nell'arco di questo mese e mezzo, i dipendenti scaglionati in turni di ritiro, possono ritirare questo paniere di beni di prima necessità. È bene ricordare che, essendo un'iniziativa di sostegno al reddito, è rivolta esclusivamente ad operai ed impiegati (sia indeterminati, che a termine o somministrati); l'iniziativa ha sempre avuto un'adesione altissima, con una percentuale di ritiro sempre superiore al 99% in tutte le sette edizioni. Una grossa spesa che hanno le famiglie è senza dubbio quella relativa ai libri di testo acquistati per i figli, Luxottica per aiutare il bilancio familiare rimborsa il 100% della spesa sostenuta per l'acquisto dei libri obbligatori, previa apposita documentazione fornita dai dipendenti (iscrizione all'anno scolastico, lista dei libri di testo rilasciata dalla scuola e ricevute d'acquisto dei libri), che serve all'azienda sia per verificare che l'importo da erogare sia effettivamente quello speso, sia a tutela di un eventuale controllo fiscale. Nel dicembre 2014 è stato avviato anche il **microcredito aziendale**. Il dipendente che avesse bisogno di un prestito (attualmente fino ad un massimo di € 5.000) per spese indifferibili relative a prima casa, assistenza all'anziano, istruzione dei figli o per spese sanitarie, e che non ha le credenziali per accedere ai normali canali creditizi, può chiedere un prestito a cui Luxottica fa da garante, ottenendo quindi dei tassi agevolati. In prima istanza il dipendente contatta un numero verde, a cui risponde un professionista di Microcredito per l'Italia, società che si occupa della procedura di erogazione del servizio, esponendo l'esigenza di credito e fissando un incontro. Quest'incontro avviene per appuntamento presso uno sportello locale, in un locale esterno all'azienda, in cui vengono valutati i criteri di accesso al credito. Microcredito per l'Italia valuta la richiesta e fa firmare la lettera di garanzia a Luxottica, con la quale il dipendente si reca presso la banca per ottenere il prestito. Da sottolineare che Luxottica rimane estranea al processo di valutazione, affidandola a professionisti del settore, in modo da rimanere imparziale nei confronti dei propri dipendenti.

Luxottica è infine molto attiva anche nel campo della **mobilità**, in ottica zero sprechi (indicatore anche di una % di retribuzione bonus data al dipendente stabilita nel contratto integrativo) si preoccupa di diminuire al minimo le emissioni di Co2 derivanti dal tragitto casa-lavoro effettuato dai dipendenti. **L'iniziativa ZeroCar fornisce ai dipendenti un parcheggio riservato all'interno** del parcheggio aziendale, a quei dipendenti che viaggiano in gruppi di tre o più persone all'interno della stessa auto, premiando quindi il **car-pooling**. Per incentivare **l'utilizzo delle corriere**, tramite un accordo con Dolomitibus e Dolomiti Viaggi, sono state istituite delle nuove linee destinate ai turnisti degli stabilimenti bellunesi (Falcade-Agordo ; Belluno-Agordo ; Feltre-Agordo ; Feltre-Sedico). Internamente all'azienda invece è nato un servizio di rateizzazione dell'abbonamento annuale: Luxottica anticipa integralmente

l'importo dell'abbonamento alla società di trasporti e trattiene in dodici mensilità l'importo corrispondente al dipendente, consentendo un risparmio pari a circa due mensilità rispetto all'acquisto dei singoli abbonamenti mensili da parte del dipendente. Il servizio dal 2014 è stato esteso anche all'abbonamento dei figli dei dipendenti che si recano a scuola tramite mezzi pubblici.

Il *welfare* Luxottica è rivolto principalmente ai propri dipendenti, inizialmente rivolto ai soli tempi indeterminati si è allargato anche ai lavoratori temporanei, anche interinali. Essendo pensato come una forma di sostegno al reddito dei nuclei familiari dei propri lavoratori, **le principali attività sono rivolte a operai e impiegati, fino al 6° livello.**

Le attività sono frutto della collaborazione tra azienda e sindacato e attualmente sono orientati su quattro macro-aree: istruzione, salute e benessere, sostegno al reddito e mobilità e trasporti. Sulla base delle necessità dei lavoratori vengono studiati progetti ad *hoc*, necessità che vengono rilevate sia dal sindacato che tramite delle *survey* fatte dall'azienda.

Ogni nuova iniziativa è oggetto di comunicazione interna, tramite poster esposti all'interno dell'azienda e *flyer* lasciati nei luoghi di maggior passaggio. Ciascuna ha di conseguenza un logo che la contraddistingue e nelle locandine è spiegato il regolamento e le modalità di adesione. In caso di dubbi il dipendente si può rivolgere all'ufficio del personale, che viene costantemente aggiornato dai responsabili *Welfare*.

Uno degli scopi del *Welfare* Luxottica è avere il maggior numero di partecipanti ad ogni iniziativa, simbolo ne è il carrello della spesa, un paniere di beni donato dall'azienda ai propri dipendenti che ha registrato dal 2009 una percentuale di ritiri sempre maggiore del 99%.

I guadagni dati dalle politiche di *Welfare* non sono direttamente calcolabili, ma si può intuire una relazione tra l'aumento del *budget* destinato alle iniziative e il miglioramento di indici quali IQC, assenteismo e presenza ai sabati di flessibilità.

Risorsa chiave nelle politiche di *Welfare* è la non tassazione dei beni e servizi erogati, come da disposizione dell'art. 51 del TUIR. Questo permette all'azienda di trasferire ai dipendenti un valore netto, talvolta anche superiore alla spesa sostenuta. La normativa, come già detto in precedenza non è chiara, e sono indispensabili le risorse acquisite dal personale dell'azienda che si occupa di *welfare* unite alla consulenza di importanti fiscalisti di livello nazionale per non incorrere nelle sanzioni.

L'erogazione dei servizi è possibile inoltre grazie a una rete di fornitori creata in tutti i territori ove l'azienda è presente, che permettono un'immediata risoluzione delle criticità emerse in fase di progettazione e di erogazione delle iniziative.

Il *Welfare* in Luxottica, ha lo scopo di migliorare il benessere organizzativo, e da questo non può prescindere un attento monitoraggio e l'analisi della capacità dell'azienda di raggiungere i propri

dipendenti: se un'iniziativa non raggiunge i risultati voluti è necessario capirne subito le motivazioni e modificare quindi la stessa, sia dal punto di vista della comunicazione interna, sia le modalità di erogazione o i criteri di accesso. Il pericolo è quello infatti di sprecare risorse senza dare un reale beneficio ai propri dipendenti.

L'azienda, già prima di proporre un'iniziativa, ne calcola il possibile bacino d'utenza. Lo fa tramite estrazioni puntuali dal suo gestionale (SAP, modulo HR) e tramite l'utilizzo di altri database, sia in suo possesso, come ad esempio la piattaforma UniSalute, in cui i dipendenti inseriscono il proprio nucleo familiare; sia esterni, chiedendo i nominativi degli studenti alle scuole o gli abbonati al servizio di trasporto pubblico locale, incrociando poi i dati con quelli già in suo possesso.

In base alla natura dell'iniziativa, l'output fornito è di varia natura, che può essere:

- Di tipo manuale come nel corso di preparazione ai test universitari, dove gli studenti comunicano tramite *e-mail* la loro candidatura e firmano la loro presenza in un registro creato ad *hoc*, o degli stage estivi avviati all'interno di Luxottica
- Di tipo automatico, ovvero dove i dati vengono registrati dagli aderenti direttamente attraverso un sito *internet* predisposto dall'azienda, ed è il caso del *summer camp*, il carrello della spesa, il rimborso dei libri di testo e le borse di studio
- Registrati da aziende terze *partnership* di Luxottica nell'erogazione di beni e servizi, attraverso gestionali e *software* di loro proprietà, che vengono poi trasmesse all'azienda sotto forma di fogli di lavoro in Excel, in modo da essere immediatamente elaborati dal *team* interno ed esposti in sede di coordinamento tra i responsabili delle risorse umane. E' il caso del Microcredito, del servizio di trasporto e della *digital education*.

I dati elaborati vengono confrontati con quelli degli anni precedenti, generalmente attraverso tabelle o grafici in *Power Point*, ed esposti dal responsabile welfare alla direzione delle risorse umane e ai sindacati aziendali, anche con aggiornamenti giornalieri, di modo da poter individuare subito dei correttivi in caso di risultati non soddisfacenti.

I legami con il territorio sono indispensabili per poter attuare il *Welfare* così come è stato concepito dalla dirigenza: basti pensare al modulo "istruzione", senza un coinvolgimento degli istituti scolastici non sarebbe possibile istituire delle politiche ad *hoc* per migliorare la rendita scolastica degli studenti del territorio, né contrastarne l'abbandono scolastico. Altro esempio è la parte di "mobilità e trasporti", dove vi è la necessità di una stretta collaborazione con le società di trasporto bellunesi, trentine e piemontesi per poter raggiungere in modo adeguato i dipendenti dislocati attorno agli stabilimenti produttivi.

I costi del *welfare* vengono preventivati di anno in anno attraverso il *budget* previsionale, che comprende tutte le voci di costo, dal personale interno alle nuove iniziative che verranno progettate

l'anno successivo. Il numero delle iniziative e la loro partecipazione sono cresciute di anno in anno e di conseguenza anche il budget ha richiesto investimenti crescenti.

Benefici del welfare in Luxottica

Come detto in precedenza, alla base del Sistema *Welfare* Luxottica c'è un impegno forte delle parti a creare le condizioni per generare risorse a sostegno delle diverse iniziative. Questo sistema si propone di autofinanziarsi, attingendo alle somme ricavate da incrementi di produttività ed efficienza relativi alla qualità. Il *welfare* diventa così una pratica effettiva e non contingente, finanziariamente sostenibile. Lo strumento attraverso il quale vengono valutati il risparmio di risorse e le efficienze generate, è l'indice IQC, (*Internal Quality Cost*). Questo indice è calcolato nel seguente modo:

Come il *welfare* infatti l'indice IQC è migliorato negli anni e questo ha permesso di incrementare il *budget* dagli iniziali due milioni di euro, per tutti i *plant* italiani, allargando il numero e il peso delle iniziative descritte in precedenza.

Anche se l'IQC è collegato direttamente al *welfare* aziendale, non è l'unico fattore su cui si possono verificare gli effetti di questa politica. Altro indicatore fondamentale infatti è quello che riporta l'assenteismo, calcolato su malattia e infortuni; l'assenteismo di per sé è una fonte di costo diretta e indiretta per l'azienda.

Diretta perché comporta:

- Un costo per la prestazione non erogata, anche in termini organizzativi
- Una spesa per la sostituzione del personale assente
- Una perdita in termini produttivi
- L'interruzione della normale attività lavorativa

Indirettamente poi sono rilevabili anche altre tipologie di costi:

- L'insoddisfazione della persona che deve sostituire il collega
- Una possibile qualità del prodotto/servizio minore e la conseguente minore soddisfazione del cliente

L'indice dell'assenteismo, calcolato su malattia e infortunio, è diminuito negli anni in cui il *welfare* aziendale ha prodotto i suoi effetti.

Proprio sull'assenteismo si è voluto puntare anche col nuovo contratto integrativo: i lavoratori che non produrranno nemmeno un'assenza nel corso dell'anno riceveranno un bonus di 500 euro, da 1 a 24 ore

300 euro, da 25 a 55 ore 200 euro. Uno stimolo in più dato ai lavoratori per diminuire l'assenteismo aziendale.

Altro indice che può misurare i benefici del *Welfare* è la presenza media dei lavoratori nei sabati di flessibilità. L'azienda in questo caso "allunga" le festività invernali o estive ai propri dipendenti, o aggiunge ferie tra due giorni festivi e in cambio chiede ai propri lavoratori di recarsi a lavoro durante i sabati nei periodi in cui è richiesta una maggiore produttività. In un clima di malessere organizzativo, i lavoratori utilizzerebbero le proprie ore di permesso per dedicarsi a famiglia o interessi personali, mentre, in un clima di co-partecipazione e di senso di appartenenza all'impresa la percentuale di lavoratori presenti aumenta.

Come si può vedere dal grafico sopra, anche l'indice di presenza nei sabati lavorativi è migliorato nel periodo in cui il *welfare* aziendale è stato introdotto in azienda.

Trovare una correlazione esatta tra welfare e questi indici non è possibile, cioè non sono mero effetto delle politiche aziendali, ma anche di fattori interni ed esterni all'azienda che esulano dalle responsabilità del *management* d'impresa. Certo è che il *welfare* non può fare altro che migliorare il clima aziendale ed è indubbiamente uno dei fattori che ha portato Luxottica a migliorare questi indicatori di efficienza.

Negli ultimi anni gli interventi di welfare sono sempre stati incrementati e migliorati, mi preme sottolineare che da ultimo oltre alla possibilità di destinare il proprio premio di risultato in welfare con un incremento aggiuntivo di circa il 10%, la stessa azienda ha introdotto un check up gratuito per tutti i propri dipendenti con un'età superiore ai 40 anni.

3.8 Case Study :il Welfare in Ducati

Anche la Ducati Moto Holding, da ormai 10 anni ha strutturato un piano di *welfare* per i propri dipendenti ritenendolo da subito una risposta necessaria ad esigenze e bisogni e non un lusso accessorio a disposizione di pochi e fortunati lavoratori.

Il motivo alla base del *welfare* Ducati è: " *a brand is what a brand does*".

Alla luce dello slogan del welfare della Ducati quindi c'è la volontà di volere bene ai propri dipendenti ed occuparsi di loro perché loro sono la prima risorsa dell'azienda.

Nel paniere di welfare sono stati introdotti vari benefit che coprono, a titolo esemplificativo, i seguenti servizi:

- Istruzione
- Cultura

- Mobilità e trasporti
- Circolo ricreativo interno all'azienda
- Polizze sanitarie
- Asilo nido

E' stata effettuata un'analisi dei bisogni dividendo i lavoratori in classi sulla base delle diverse esigenze e caratteristiche (sesso, età ed altri fattori che possono essere utili).

Una volta determinata la popolazione sono passati alla verifica dell'utilità dei *benefit* pensati per ogni singola classe.

Questo è un passaggio fondamentale, infatti per quanto possa essere scrupolosa l'analisi dei bisogni, l'azienda non sarà mai in grado di avere la certezza che quel servizio sia realmente utile.

Infatti negli anni passati Ducati aveva attivato delle colonie estive per i figli dei dipendenti con l'obiettivo di aiutare le famiglie a gestire il tempo libero dei bambini dopo la chiusura delle scuole, ma tale progetto non ebbe alcun iscritto in quanto i bambini preferivano essere iscritti a centri delle parrocchie o di associazioni dove c'era l'indubbio vantaggio di trovare l'amico/a di scuola.

Tutto questo studio in termini di *welfare* ha determinato per l'azienda la fiducia dei propri dipendenti e reputazione del *brand*, aumentando inoltre lo stato di salute dei lavoratori aumenta di conseguenza la concentrazione e la produttività riducendo notevolmente il tasso di assenteismo aziendale.

4.

Agevolazioni per la conciliazione vita-lavoro

Il 12 settembre 2017 il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze hanno firmato il [decreto interministeriale in materia di agevolazioni](#) per i datori di lavoro che riconoscono specifiche misure per la conciliazione vita-lavoro.

Il decreto dà applicazione ad una norma introdotta dal Jobs Act nel 2015. L'art. 25 del d. lgs. n. 80/2015 prevede infatti la destinazione di risorse al finanziamento di sgravi contributivi per incentivare la contrattazione di secondo livello in merito alla promozione della conciliazione tra vita privata e vita professionale. La norma rimanda ad un decreto interministeriale l'adozione di modelli finalizzati a favorire la stipula di contratti collettivi aziendali.

Come definito dalla norma, il decreto recepisce le indicazioni contenute nelle Linee guida elaborate da un'apposita Cabina di regia presieduta dal Ministero del lavoro e delle politiche sociali e composta da rappresentanti dei Dipartimenti per la famiglia, per le pari opportunità e della funzione pubblica della Presidenza del Consiglio dei Ministri e del Ministero dell'Economia e delle Finanze.

Si rileva innanzitutto che **l'agevolazione è riconosciuta sotto forma di sgravio contributivo. Due sono i requisiti richiesti** per l'accesso allo sgravio:

- 1) **Sottoscrizione e deposito** nel periodo compreso **tra il 1° gennaio 2017 e il 31 agosto 2018 di contratti aziendali che introducono misure di conciliazione vita-lavoro.**

Gli accordi aziendali in oggetto possono essere sottoscritti anche **in recepimenti di contratti collettivi territoriali** e le **misure** previste devono **risultare innovative e migliorative rispetto a quanto già previsto dai contratti collettivi nazionale e dalla normativa.**

I contratti aziendali possono consentire, inoltre, l'accesso allo sgravio anche nei casi in cui prevedono **l'estensione o l'integrazione di misure già previste in precedenti contratti aziendali.**

- 2) Il contratto collettivo aziendale deve riguardare un **numero di lavoratori pari almeno al 70% della media** dei dipendenti occupati dal medesimo datore di lavoro **nell'anno civile precedente** la presentazione della domanda.

Come la generalità delle agevolazioni riconosciute, la fruizione dello sgravio in oggetto è subordinata al rispetto delle condizioni di cui all'articolo 1, comma 1175, della legge 27 dicembre 2006, n. 296.



La norma in questione prevede infatti, come **condizioni necessarie**, il possesso, da parte dei datori di lavoro, del **documento unico di regolarità contributiva**, fermi restando gli **altri obblighi di legge, ed il rispetto degli accordi e contratti collettivi nazionali** nonché di quelli **regionali, territoriali o aziendali**, laddove sottoscritti, **stipulati dalle organizzazioni sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori comparativamente più rappresentative sul piano nazionale**.

A riguardo si ricordano gli ultimi interventi dell'**Ispettorato Nazionale del Lavoro**.

Con la [circolare n. 3/2017](#) ha chiarito che **l'assenza del DURC** determina il **mancato godimento dei benefici di cui gode l'intera compagine aziendale per il relativo periodo** e che questi vengono quindi definitivamente preclusi per detto periodo, **senza** la possibilità di una **sanatoria**.

Le violazioni afferenti, invece, gli **obblighi di legge e il rispetto degli accordi collettivi** stipulati dalle **organizzazioni sindacali** dei datori di lavoro e dei lavoratori **comparativamente più rappresentative** sul piano nazionale, assumono rilevanza **limitatamente al lavoratore** cui gli stessi benefici si riferiscono ed esclusivamente per una **durata pari al periodo in cui si sia protratta la violazione**. Si tratta inoltre, in quest'ultimo caso, di **violazioni regolarizzabili**.

Il decreto procede inoltre con l'individuazione delle **misure** di conciliazione vita-lavoro **che consentono l'accesso al beneficio**.

A) Area di intervento genitorialità

- Estensione temporale del congedo di paternità, con previsione della relativa indennità;
 - Estensione del congedo parentale, in termini temporali e/o di integrazione della relativa indennità;
 - Previsione di nidi d'infanzia / Asili nido / Spazi ludico-ricreativi aziendali o interaziendali;
 - Percorsi formativi (e-learning / coaching) per favorire il rientro dal congedo di maternità;
- Buoni per l'acquisto di servizi di baby sitting.

B) Area di intervento flessibilità organizzativa

- Lavoro agile;
- Flessibilità oraria in entrata e uscita;
- Part-time;
- Banca ore;
- Cessione solidale dei permessi con integrazione da parte dell'impresa dei permessi ceduti.

C) Welfare aziendale

- Convenzioni per l'erogazione di servizi *time saving*;
- Convenzioni con strutture per servizi di cura;
- Buoni per l'acquisto di servizi di cura.

- **Per accedere allo sgravio è necessario adottare almeno due delle misure elencate, di cui almeno una individuata tra le aree di intervento A) o B).**

Possiamo innanzitutto rilevare che l'elencazione tassativa delle misure risulta fortemente limitativa. Come già rilevato al capitolo 1, infatti le possibilità sono infinite. Tuttavia è certamente comprensibile la necessità di delimitare la casistica: sarebbe infatti difficoltosa e fortemente arbitraria la valutazione caso per caso.

La prima delle aree di intervento attiene alle misure che riconoscono la **genitorialità come valore essenziale da tutelare**.

- **Estensione temporale del congedo di paternità**

Il padre lavoratore fruisce dell'astensione obbligatoria in via alternativa alla madre nel caso di decesso o grave infermità di quest'ultima, o nel caso in cui ella abbia abbandonato il bambino o che vi sia affidamento al padre in via esclusiva. Oltre a queste ipotesi, certamente residuali, il padre lavoratore deve astenersi obbligatoriamente per due giorni lavorativi entro cinque mesi dalla nascita del figlio. Nel 2018, invece, i giorni obbligatori diventeranno quattro e si aggiungerà un quinto giorno facoltativo.

- **Estensione del congedo parentale**

La misura può consistere in un'estensione sia in termini temporali che economici.

- **Inserimento in azienda di un nido o di un'area**, anche interaziendale, comunque destinata **ai figli dei dipendenti**. Si tratta certamente di un intervento di grande valore per la conciliazione vita-lavoro, che tuttavia comporta dei costi notevoli per l'azienda.
- **Formazione**, effettuata eventualmente anche in e-learning, per la **madre lavoratrice che rientra in azienda dopo l'astensione obbligatoria**. Nelle realtà aziendali più complesse e che si sviluppano a grande velocità, un'assenza di cinque mesi può infatti comportare un'oggettiva difficoltà per la lavoratrice, soprattutto per le mansioni a più alto contenuto professionale.
- **Buoni per la retribuzione del servizio di baby-sitting**.

La seconda area di intervento attiene invece alla flessibilità organizzativa. Come visto al primo capitolo, molte sono le misure che consentono la migliore conciliazione tra le esigenze lavorative e quelle extra-lavorative:

- **Lavoro agile c.d. Smart Working**
- **Flessibilità in entrata e uscita**
- **Part-time**
- **Banca ore**
- **Cessione solidale dei permessi con integrazione da parte dell'impresa dei permessi ceduti.**

L'ultima area di intervento attiene al **Welfare aziendale in senso stretto**.

- Rientrano in questa previsione i **servizi di *time saving***, e cioè quei servizi offerti ai lavoratori per la gestione delle piccole commissioni quotidiane.
Esistono infatti numerose Società che si occupano di servizi salva-tempo e cioè della gestione delle incombenze dei dipendenti mentre essi sono a lavoro: commissioni in uffici pubblici o enti, acquisto di biglietti per eventi culturali, lavaggio dell'auto, lavanderia...
- Riconoscimento di **convenzioni o buoni acquisto per servizi di cura** nei quali rientrano l'assistenza all'infanzia e agli anziani non autosufficienti.

Ai fini dell'applicazione del beneficio contributivo, i **contratti aziendali in oggetto** devono essere depositati secondo le modalità stabilite dall'art. 14, d. lgs. n. 151/2015.



La norma stabilisce infatti che tutte le agevolazioni connesse alla stipula di contratti collettivi aziendali o territoriali sono riconosciute a condizione che tali contratti siano **depositati in via telematica presso l'Ispettorato territoriale del lavoro competente**.

Il deposito viene di fatto effettuato attraverso il portale Cliclavoro.

Come chiarito dalla Circolare INPS n. 183/2017, nel caso in cui, ai fini della detassazione, si fosse già provveduto al deposito telematico del contratto aziendale contenente sia disposizioni in materia di conciliazione vita-lavoro che di premi di risultato, non dovrà essere effettuato un nuovo deposito per usufruire dell'agevolazione in oggetto.

In merito al tipo di sgravio previsto, il decreto non determina in via anticipata gli importi che spetteranno alle aziende. Questi, infatti, non sono correlati alla retribuzione dei lavoratori ma sono modulati in base al numero di soggetti ammessi allo sgravio.

La misura del beneficio verrà quantificata secondo i seguenti criteri:

- il **20% dell'ammontare delle risorse finanziarie** disponibili in relazione a ciascun anno è attribuito in misura **eguale sulla base del numero complessivo dei datori di lavoro ammessi allo sgravio contributivo;**
- il restante **80% delle risorse** è attribuito **sulla base del numero medio dei dipendenti occupati nel corso dell'anno civile precedente** alla presentazione della domanda.

Il beneficio riconosciuto **non può in ogni caso eccedere l'importo corrispondente alla misura del 5% della retribuzione imponibile ai fini previdenziali** dichiarata dal datore di lavoro **nell'anno precedente** alla presentazione della domanda.

La misura dell'**ammontare dello sgravio contributivo è quantificato dall'INPS sulla base dei dati ottenuti attraverso le dichiarazioni contributive regolarmente presentate.** Fatti salvi i casi di accertamento della indebita fruizione dello sgravio medesimo, l'importo non è suscettibile di variazione in relazione all'eventuale variazione delle dichiarazioni contributive operata in data successiva al perfezionamento del calcolo.

Per l'anno 2017 gli importi vengono comunicati dall'INPS entro il 16 dicembre.

L'INPS provvede a comunicare i suddetti importi al Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali e al Ministero dell'Economia e delle Finanze.

- **Il beneficio è riconosciuto una sola volta per ciascun datore di lavoro nel corso del biennio 2017-2018.**

Il decreto stabilisce poi le **modalità di presentazione della domanda** di accesso allo sgravio.

- Le domande devono essere, attraverso un professionista abilitato, inviate in via telematica all'INPS, anche con riferimento ai lavoratori iscritti ad altri enti previdenziali, avvalendosi del modulo di istanza on-line "Conciliazione Vita-Lavoro", all'interno dell'applicazione "DiResCo - Dichiarazioni di Responsabilità del Contribuente.

La domanda deve contenere:

- a) i dati identificativi dell'azienda;
- b) la data di sottoscrizione del contratto aziendale;
- c) la data di avvenuto deposito del contratto aziendale di cui alla lettera b), effettuata con le modalità telematiche al competente ufficio dell'Ispettorato territoriale del lavoro;
- d) la dichiarazione di conformità del contratto aziendale alle disposizioni del presente decreto;
- e) ogni altra indicazione che potrà essere richiesta dall'Inps.

La circolare INPS n. 163/2017, in merito alle modalità di richiesta comunica che **ciascun datore di lavoro, identificato dal codice fiscale, può presentare la domanda su una sola delle posizioni contributive** attive presso l'Istituto. La posizione su cui viene presentata la domanda è quella che potrà fruire, in denuncia contributiva, dello sgravio. Nel calcolo dello stesso l'INPS terrà conto anche dei dati delle altre posizioni facenti capo al medesimo datore di lavoro.

- Vengono stabiliti innanzitutto i seguenti **termini per gli invii delle domande**:
 - 15 novembre 2017 per i contratti depositati entro il 31 ottobre 2017, a valere sulle risorse stanziare per l'anno 2017;
 - 15 settembre 2018 per i contratti depositati entro il 31 agosto 2018, a valere sulle risorse stanziare per l'anno 2018.

L'ammissione al beneficio contributivo avviene a decorrere dal trentesimo giorno successivo al termine ultimo per la trasmissione delle istanze.

- **I datori di lavoro che abbiano indebitamente beneficiato dello sgravio contributivo sono tenuti al versamento dei contributi dovuti nonché al pagamento delle sanzioni civili** previste dalla normativa vigente. Resta inoltre salva l'eventuale responsabilità penale ove il fatto costituisca reato.

5.

Schemi ed esempi

5.1 Bozza di questionario per i lavoratori



[\(Scarica in formato word\)](#)

Gentile Collega,

la nostra azienda ha deciso di introdurre un piano di Welfare per accrescere il benessere dei dipendenti e migliorare la conciliazione tra vita privata e vita professionale.

Per questo ti chiediamo di compilare il seguente questionario che ci sarà utile per rilevare quali misure adottare in base alle esigenze di tutti i nostri dipendenti.

Il questionario è anonimo. Ti chiediamo quindi di compilarlo e restituirlo nell'apposito box.

Ti ringraziamo per la preziosa collaborazione.

Questionario

Sesso F M

Orario di lavoro Part-time Full-time

Stai sostenendo il pagamento di un mutuo che sia ancora nella fase di versamento degli interessi?

Sì No

Componenti del nucleo familiare

- **Moglie / Marito:** Sì No
- **Figli:** Sì No

Se hai risposto sì:

n. figli di età da 0 a 13 anni: _____

n. figli che frequentano la scuola dell'obbligo: _____

n. figli che frequentano l'università: _____

- **Familiari con più di 75 anni:** Sì No

- **Familiari non autosufficienti:** Sì No

Qual è il costo che reputi più gravoso?

(ad es. rette scolastiche o universitarie, libri di testo, badante per genitore, casa di cura...)

Salute:

- **Per effettuare visite specialistiche e analisi diagnostiche ti rechi sempre in una struttura di fiducia?**

Sì No

- **Riterresti utile poter usufruire di una struttura convenzionata?**

Sì No

- **Quali tra questi servizi riterresti più utile se ti venisse offerto gratuitamente e/o ad un costo vantaggioso?**

Check up di controllo

Visita dentistica

Pulizia dei denti annuale

Altro _____

Cosa ti piace fare nel tempo libero?

Andare al cinema o a teatro

- Andare in palestra
- Fare sport
- Imparare una nuova lingua
- Viaggiare
- Leggere
- Frequentare corsi di teatro o di arte
- Pay tv
- Altro

Hai qualche suggerimento?

5.2 Bozza di regolamento Welfare aziendale



[\(Scarica in formato word\)](#)

1. Introduzione

L'azienda, consapevole che i propri lavoratori sono alla base della produttività e che il successo aziendale passa necessariamente dalla migliore gestione delle risorse umane, si propone di attuare una serie di misure volte alla migliore conciliazione tra vita privata e vita professionale. Si impegna pertanto ad introdurre strumenti che consentano ai propri lavoratori di investire nella vita lavorativa senza discapito per la vita familiare.

Il presente Regolamento intende quindi istituire un sistema di Welfare aziendale per aumentare il benessere dei dipendenti. *(SE IL REGOLAMENTO SI RIFERISCE SOLO AD ALCUNE CATEGORIE DI LAVORATORI INSERIRE UNA SPECIFICA)*

2. Soggetti destinatari

Le misure di Welfare di cui al presente regolamento sono rivolte ai lavoratori subordinati a tempo indeterminato, agli apprendisti e ai lavoratori subordinati a tempo determinato il cui contratto abbia una durata prevista di almeno n. __ mesi *(OPPURE* che abbiano maturato almeno n. __ mesi di anzianità di servizio *OPPURE* lavoratori assunti in corso d'anno maturano il diritto a decorrere dal momento dell'assunzione, ma possono fruirne solo dopo aver prestato almeno __ mesi di lavoro.)

(SE IL REGOLAMENTO SI RIFERISCE SOLO AD ALCUNE CATEGORIE DI LAVORATORI INSERIRE L'ELENCAZIONE)

Ai fini del raggiungimento dei predetti requisiti vengono computati tutti i congedi retribuiti. *OPPURE* Non maturano il diritto ad accedere ai servizi di Welfare aziendale i lavoratori che durante l'anno abbiano fruito di congedi non retribuiti per un periodo superiore a ____ mesi.

Non maturano alcun diritto alla fruizione dei servizi i lavoratori cessati durante il periodo di prova.

3. Interventi di Welfare previsti

L'azienda stanZIA una somma per ogni dipendente *(OPPURE PER LE CATEGORIE DI DIPENDENTI DEFINITE AL PUNTO 2)* che potrà utilizzarla per i servizi di Welfare messi a disposizione dell'azienda stessa.

Per ogni dipendente viene stanziata la somma di _____ euro. (*OPPURE FARE RIFERIMENTO AD UNA TABELLA IN UN ALLEGATO*)

(*SE GLI IMPORTI VARIANO A SECONDA DELLA CATEGORIA:* Gli importi vengono determinati in base al livello di inquadramento/alle fasce di retribuzione/_____, come da tabella di cui all'allegato _____. All'interno di ciascuna categoria viene individuato un importo omogeneo.)

(*SE GLI IMPORTI VARIANO IN BASE A OBIETTIVI* Gli importi saranno erogati in misura piena solo qualora vengano raggiunti gli obiettivi annuali definiti in sede _____. Nel caso in cui gli obiettivi non vengano pienamente raggiunti gli importi saranno conseguentemente riproporzionati)

Le somme vengono stanziate per l'anno _____. (*EVENTUALE* Le somme verranno riproporzionate sulla base dell'effettiva prestazione svolta, sia in riferimento ai mesi di prestazione che all'orario giornaliero/settimanale/mensile.)

Per le somme non utilizzate dai lavoratori al 31/12 di ciascun anno, oppure al momento della cessazione del contratto, decadrà il diritto di usufruire dei servizi messi a disposizione dall'azienda.

Tali somme verranno erogate ai lavoratori sotto forma di beni e/o servizi inerenti:

- contributi di assistenza sanitaria versati ad enti o casse aventi fine assistenziale;
- contributi di previdenza complementare;
- servizi e prestazioni erogate per la fruizione di servizi di educazione ed istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei familiari;
- prestazioni erogate per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti;
- opere e servizi con specifica finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, anche a favore dei familiari;
- prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana o di gravi patologie;
- compartecipazione al pagamento degli interessi di mutui bancari.

Le somme erogate dall'azienda sotto forma di Welfare aziendale non concorrono all'imponibile fiscale e contributivo nei limiti stabiliti nell'art. 51 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi.

4. Modalità di utilizzo

Le misure di Welfare indicate al punto 3 saranno erogate tramite i seguenti canali:

- a. La piattaforma online _____
- b. Convenzioni stipulate direttamente tra azienda e i soggetti fornitori _____
- c. Rimborso diretto. I lavoratori dovranno presentare la seguente documentazione _____

5. Durata

Il regolamento avrà efficacia fino a _____.

In assenza di nuovo regolamento il piano di Welfare dovrà intendersi sospeso.

Allegato A

Esempi:

Categorie di lavoratori	Valore di Welfare aziendale attribuito
_____	Euro _____

OPPURE

luogo, data

5.3 Bozza di Contratto integrativo aziendale



[\(Scarica in formato word\)](#)

Il giorno _____, presso _____, in _____, si sono incontrati:

Per l'azienda

Per la OS _____

per esaminare l'Ipotesi di Accordo per il Contratto Integrativo Aziendale.

Premesso che:

- le parti riconoscono il valore del proprio personale dipendente, patrimonio e risorsa fondamentale per il perseguimento dello sviluppo e della produttività aziendale;
- è volontà delle parti rafforzare le tutele previste dal CCNL in tema di conciliazione tra vita privata e vita lavorativa dei dipendenti e dare attuazione ad un sistema di Welfare aziendale;
- è volontà delle parti strutturare un sistema di premi di risultato;
- è volontà comune stipulare un Accordo Aziendale finalizzato al miglioramento delle relazioni industriali interne,

Tutto ciò premesso le parti ratificano il seguente accordo:

1. Premi di risultato

Le Parti intendono sviluppare un sistema di premi di risultato che siano connessi ad obiettivi di incremento di produttività, redditività, qualità, efficienza, innovazione.

Gli importi dei premi sono riportati all'Allegato A e sono suddivisi in base al livello di inquadramento.

Tale sistema prevede che il raggiungimento degli incrementi sia verificabile in modo obiettivo attraverso l'individuazione di indici di misurazione e verifica:

- _____
- _____
- _____
- _____

Gli indici saranno valutati nel periodo di riferimento decorrente dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno.

Hanno diritto al premio tutti i lavoratori a tempo indeterminato e determinato che abbiano prestato attività lavorativa per almeno ___ mesi.

Il premio, definito su base annua, sarà erogato in dodicesimi tenendo conto dei mesi di effettiva prestazione lavorativa; a tale scopo si computa come mese intero quello in cui sia stata registrata una presenza effettiva pari o maggiore ai 15 gg; ai fini del computo del premio sono da equipararsi alla effettiva presenza le assenze per maternità obbligatoria, infortunio sul lavoro, nonché i riposi, le ferie, i permessi sindacali, le riduzioni di orario di lavoro. Non saranno computabile le assenze dovute ad altre causali.

Il premio di risultato è erogato a tutti i dipendenti individuati secondo i suddetti criteri in proporzione all'orario di lavoro effettivamente svolto e l'erogazione avverrà unitamente alle competenze del mese di gennaio successivo all'anno di maturazione.

Il premio di risultato, in quanto elemento integrativo, non è utile alla maturazione di alcun istituto economico diretto o differito, legale o contrattuale.

2. Misure di Welfare aziendale

Le parti riconoscono l'importanza di sostenere i lavoratori nella conciliazione della vita privata e lavorativa. Pertanto, al fine di incrementare il benessere ed il grado di soddisfazione dei lavoratori, agli stessi è riconosciuta la possibilità di sostituire l'erogazione dei premi di cui al punto precedente con i servizi di Welfare istituiti dall'azienda.

A tal fine l'azienda si impegna a valutare le reali esigenze dei lavoratori ed istituire un piano di Welfare attraverso un regolamento aziendale che potrà riguardare, a titolo esemplificativo: opere e servizi per

finalità di educazione, istruzione, ricreazione e assistenza sociale e sanitaria o di culto; somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione a favore di familiari.

La sostituzione dei premi di risultato con i servizi di Welfare non comporterà costi aggiuntivi per l'azienda.

3. Dichiarazione di conformità e imponibilità dei premi di risultato e del Welfare aziendale

Le parti dichiarano che le somme evidenziate al precedente punto 1 e i servizi di Welfare di cui al punto 2 risultano conformi alle disposizioni della L. n. 208/2015 così come modificata dalla L. n. 232/2016, al Testo Unico delle Imposte sui Redditi, al Decreto del Ministero del lavoro e delle politiche sociali di concerto con il Ministero dell'economia e delle finanze del 25 marzo 2016, e alla circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 28/E del 2016.

L'erogazione dei premi di risultato erogati secondo quanto stabilito al punto 1 godrà pertanto del trattamento fiscale agevolato previsto dalla L. n. 208/2015, salvo rinuncia scritta del lavoratore. A tal fine le parti si impegnano a depositare il presente contratto entro 30 giorni dalla sottoscrizione secondo quanto previsto dall'art. 14 del D. Lgs. n. 151/2015.

I servizi di Welfare aziendale erogati dall'azienda secondo quanto stabilito al punto 2 non saranno soggetti ad imponibilità fiscale e contributiva nei limiti previsti dall'art. 51 del T.U.I.R.

4. Dichiarazione di esigibilità e clausola di rinvio

Le Parti si impegnano a rispettare quanto in questa sede definito, tenere, e far tenere dai propri iscritti e rappresentati, comportamenti di stretta coerenza tra quanto stabilito nel presente accordo in ogni confronto aziendale per l'applicazione di ogni punto nello stesso contenuto.

Per quanto in questa sede non definito si fa rinvio a quanto previsto dalla legge e dal CCNL di categoria.

5. Decorrenza e durata

Il presente accordo decorre dal _____.

Il presente accordo scadrà al _____. Resta inteso che, in caso di modifiche del contesto normativo che ha determinato la stipulazione del presente accordo, le parti si incontreranno per definire i relativi adeguamenti.

Il presente accordo, salvo differenti intese o disdette, continuerà a produrre i suoi effetti sino a successivo rinnovo.

Firme

Allegato A

Livello	Importo del premio
_____	Euro _____

6.

Normativa

6.1 Interpello Agenzia delle Entrate - Risposta del 25.01.2019 n. 10

[Scarica il testo](#)



Con l'interpello del 25 gennaio 2019 l'Agenzia delle entrate ci ricorda quando i servizi previsti dalla lettera f dell'art. 51 c.2 TUIR non generino reddito imponibile in capo al lavoratore in particolare, secondo AdE e come sappiamo, è necessario che i servizi siano messi a disposizione della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti.

Al riguardo, l'Amministrazione finanziaria ha più volte precisato (da ultimo, con circolare 23 marzo 2018, n. 5/E), che il legislatore, a prescindere dall'utilizzo dell'espressione "alla generalità dei dipendenti" ovvero a "categorie di dipendenti", non riconosce l'applicazione delle disposizioni tassativamente elencate nel c.2 dell'art. 51 del TUIR ogni qual volta le somme o servizi ivi indicati siano rivolti ad personam ovvero costituiscano dei vantaggi solo per alcuni e ben individuati lavoratori.

Sappiamo che per categoria di lavoratori si deve intendere, a mente della prassi della stessa AdE, qualsiasi gruppo omogeneo di lavoratori, individuabile con criteri oggettivi e a questo proposito nella circolare 5E ci viene ricordato *"che l'espressione categorie di dipendenti non va intesa soltanto con riferimento alle categorie previste nel codice civile (dirigenti, operai, etc.), bensì a tutti i dipendenti di un certo tipo (ad esempio, tutti i dipendenti di un certo livello o di una certa qualifica, ovvero tutti gli operai del turno di notte ecc.), purché tali inquadramenti siano sufficienti ad impedire, in senso teorico, che siano concesse erogazioni ad personam in esenzione totale o parziale da imposte. E' pertanto condivisibile la posizione di AdE in merito alla categoria dei **"manager"** ove all'interno dell'interpello in commento, ritiene che "costoro non configurino una "categoria di dipendenti" in quanto per l'amministratore unico nel caso in esame è assente il requisito della subordinazione, e conseguentemente "non torna applicabile l'articolo 51, comma 2, lettera f), del TUIR laddove il regime di favore è riconosciuto sempreché l'offerta sia rivolta, tra l'altro, a "categorie di dipendenti" mentre per l'unico direttore di sala l'agenzia delle entrate ritiene che l'offerta sia effettuata ad personam: "dal momento che l'erogazione dei beni welfare in suo favore configura, ad avviso della scrivente, un'offerta ad personam, anche in considerazione della circostanza che i servizi aventi finalità di educazione e istruzione (frequenza corso privato di lingua per i figli), nonché di assistenza sociale e sanitaria (assistenza domiciliare ai familiari anziani) non sono riconosciuti, neanche in misura graduata, agli altri*

destinatari del Regolamento...". Da ciò discende che qualora l'offerta fosse stata rivolta, anche alle altre categorie di dipendenti destinatarie del regolamento ovvero fosse stata rivolta alla generalità dei dipendenti, *anche in misura graduata*, i destinatari avrebbero potuto godere del regime di favore riconosciuto dall'art. comma 2, lettera f) e avrebbe potuto trovare applicazione il regime fiscale esentativo previsto della successiva lettera f-bis) dell'articolo 51 del TUIR.

Quindi per l'Agenzia un conto è definire una **categoria ampia** anche se nello specifico momento un solo dipendente rientra nella fattispecie, diverso è il caso in cui l'organizzazione dell'azienda preveda un'unica figura per un determinato ruolo e utilizzare questo ruolo per individuare una categoria, equivale ad aggirare l'ostacolo del divieto dell'erogazione ad personam.

Ciò si desume leggendo la circolare, la 326/97 poiché nella stessa si ritiene valida, ai fini della ricostruzione l'offerta del datore di lavoro che qualora rivolta *"alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti anche se, poi, di fatto venga utilizzato da uno soltanto dei destinatari dell'offerta"*.

Pertanto si può ritenere possibile, ad esempio, fare un'offerta alla generalità dei dipendenti che hanno un figlio anche se nello stesso anno all'interno dell'impresa abbiamo un solo dipendente che ha un figlio, mentre non è certamente possibile definire una categoria con un ruolo che nell'organizzazione aziendale debba essere ricoperta da sola una persona.

Importanti sono anche le precisazioni intervenute in merito al regolamento aziendale. Lo stesso interpello prevede che:

*"Affinché un regolamento configuri l'adempimento di un obbligo negoziale, lo stesso deve essere, quindi, **non revocabile né modificabile autonomamente da parte del datore di lavoro.***

*In tal caso, infatti, l'atto nella sostanza sarebbe qualificabile come volontario. Nel caso di specie, peraltro, l'istante ha precisato che il predetto regolamento **ha durata annuale, salvo tacito rinnovo.** Ciò premesso, sul presupposto che il predetto regolamento non sia modificato in peius a danno dei lavoratori, nel periodo di vigenza dello stesso - fermo restando che potrà invece essere modificato in melius tenendo conto delle esigenze e dei suggerimenti dei Lavoratori con finalità di miglioramento dell'offerta e della fruizione di servizi welfare-, **si ritiene che gli oneri** relativi al benefit riconosciuto alla categoria dei dipendenti addetti alla sala, consistente in un check up cardiaco, previsto nella bozza di Regolamento in parola, **sono deducibili ai sensi dell'articolo 95 del TUIR.**"*

Si ricorda che l'istante in particolare aveva nel chiedere la conferma della deducibilità ai sensi dell'art. 95 del TUIR nel regolamento aveva dichiarato quanto segue:

Il presente regolamento è un documento che, anche se unilateralmente predisposto dall'azienda Alfa SRL, è vincolante per la stessa azienda per tutta la sua durata temporale in quanto una volta acquisito dai Lavoratori assume natura di contratto e quindi fonte di obbligo negoziale;

La manifestazione di volontà del Lavoratore produrrà diritti e obblighi a carico delle Parti come di Seguito specificati:

- Ciascun **Lavoratore beneficiario aderendo all'offerta di servizi acquista la titolarità di un diritto soggettivo** al quale è correlato l'obbligo di adempiere di Alfa srl a quanto stabilito nel presente Regolamento (...);
- **Per tutta la durata del presente regolamento, Alfa Srl si impegna** a tener conto delle esigenze e dei suggerimenti dei Lavoratori con finalità di miglioramento dell'offerta e della fruizione di servizi welfare". Inoltre, nella bozza del medesimo è precisato che il regolamento stesso decorre "dal 1° gennaio 201X **ha durata annuale e sarà tacitamente rinnovato** di anno in anno salvo disdetta di una delle Parti mediante lettera raccomandata, anche a mano, inviata all'altra parte con un preavviso di tre mesi rispetto all'ordinaria scadenza".

6.2 Interpello Agenzia delle Entrate - Risposta del 28.12.2018 n. 164

[Scarica il testo](#)



L'Agenzia delle Entrate in questo interpello chiarisce la propria posizione in merito alla cumulabilità del Bonus Asilo nido, erogato dall'INPS, con le somme erogate dal datore di lavoro per lo stesso titolo ai sensi dell'art. 51 comma 2 lett. f/bis. In particolare L'AdE tiene a precisare che: "nella fattispecie in esame si ritiene che non possa trovare applicazione il regime esentativo di cui alla più volte citata lett. f-bis), in quanto le spese per la frequenza dell'asilo nido non sono rimaste effettivamente a carico dell'istante, dal momento che, per tali oneri, quest'ultimo ha ricevuto dall'INPS il "bonus asilo nido", per un importo pari ad euro 1.000, che non ha concorso a formare il reddito imponibile dell'istante. Conseguentemente, la non concorrenza al reddito di lavoro dipendente, di cui alla più volte citata lett. f-bis) del TUIR, opererà solo sulla differenza tra l'importo del rimborso erogato datore di lavoro e quello relativo al contributo erogato dall'INPS. Solo in tale ultima ipotesi, infatti, le somme erogate dal datore di lavoro rispondono alla finalità di educazione e istruzione e le spese per la frequenza dell'asilo nido risultano effettivamente rimaste a carico del lavoratore."

6.3 Interpello Agenzia delle Entrate - Risposta del 27.12.2018 n. 130

[Scarica il testo](#)



A poco più di due mesi di distanza l'AdE, con un nuovo interpello 27 dicembre 2018, n. 130 (cfr. interpello 19 ottobre 2018, n.78/E), precisa nuovamente quali premi di risultato debbano essere considerati meritevoli dell'applicazione del regime fiscale agevolato. Richiamando il concetto già espresso dalla circolare n. 28/E del 2016, l'AdE ha precisato che "il riferimento alla variabilità del premio non deve essere intesa come gradualità dell'erogazione in base al raggiungimento dell'obiettivo definito nell'accordo aziendale o territoriale, bensì come incertezza nell'erogazione del premio, dal momento che l'attuale normativa non riserva più il beneficio fiscale alla cosiddetta (retribuzione di produttività)"... "il requisito dell'incrementalità costituisce una caratteristica essenziale dell'agevolazione,..., che differenzia la misura dalle precedenti norme agevolative, in vigore dal 2008 al 2014, che premiavano fiscalmente specifiche voci retributive a prescindere dall'incremento di produttività.

6.4 Circolare Agenzia delle Entrate del 29.03.2018 n. 5/E

[Scarica il testo](#)



OGGETTO: Premi di risultato e welfare aziendale - art. 1, commi 182 a 190, legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di Stabilità 2016), così come modificato dall'art.1, commi 160 - 162, legge 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di Bilancio 2017), dall'art. 55 decreto legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96 e dall'art. 1, commi 28 e 161, legge 27 dicembre 2017, n. 205 (legge di Bilancio 2018).

Premessa

La legge 11 dicembre 2016, n. 232, art. 1, commi 160-162 (legge di Bilancio 2017), il decreto legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96 e la legge 27 dicembre 2017, n. 205, commi 28 e 161, (legge di Bilancio 2018) proseguono il percorso tracciato dalla legge 28 dicembre 2015, n. 208, articolo 1, commi 182-190 (legge di Stabilità 2016) in materia di detassazione dei premi di risultato e di welfare aziendale. Si ricorda che il citato art. 1, commi 182-189, della legge di Stabilità 2016 ha previsto l'applicazione a regime di un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali del 10 per cento da applicare sui premi di risultato collegati ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, per un importo complessivo di euro 2.000

lordi, elevato ad euro 2.500 per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro.

L'agevolazione è stata prevista limitatamente ai premi di risultato corrisposti ai lavoratori del settore privato che nell'anno precedente a quello di percezione del premio siano stati titolari di redditi di lavoro dipendente per un importo non superiore ad euro 50.000. Le nuove disposizioni sono volte a potenziare l'accesso al regime sostitutivo previsto per i premi di risultato, nonché ad incentivare il ricorso alle forme di welfare ritenute maggiormente meritevoli di tutela, ai fini del soddisfacimento di esigenze sociali. La presente circolare, redatta d'intesa con il Ministero del lavoro e delle politiche sociali, illustra il contenuto delle disposizioni introdotte nel 2017 e nel 2018 e, inoltre, fornisce chiarimenti in merito ad alcuni aspetti della normativa emersi in questo periodo di applicazione, rinviando per il resto a quanto già illustrato con la circolare n. 28/E del 2016. In seguito, per TUIR si intende il Testo Unico delle Imposte sui Redditi approvato con il Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917 e per Decreto si intende il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze del 25 marzo 2016 pubblicato sul sito del Ministero del Lavoro il 16 maggio 2016 con comunicato in Gazzetta Ufficiale del 14 maggio 2016. I documenti di prassi richiamati sono pubblicati nella banca dati documentazione tributaria, sul sito www.agenziaentrate.gov.it.