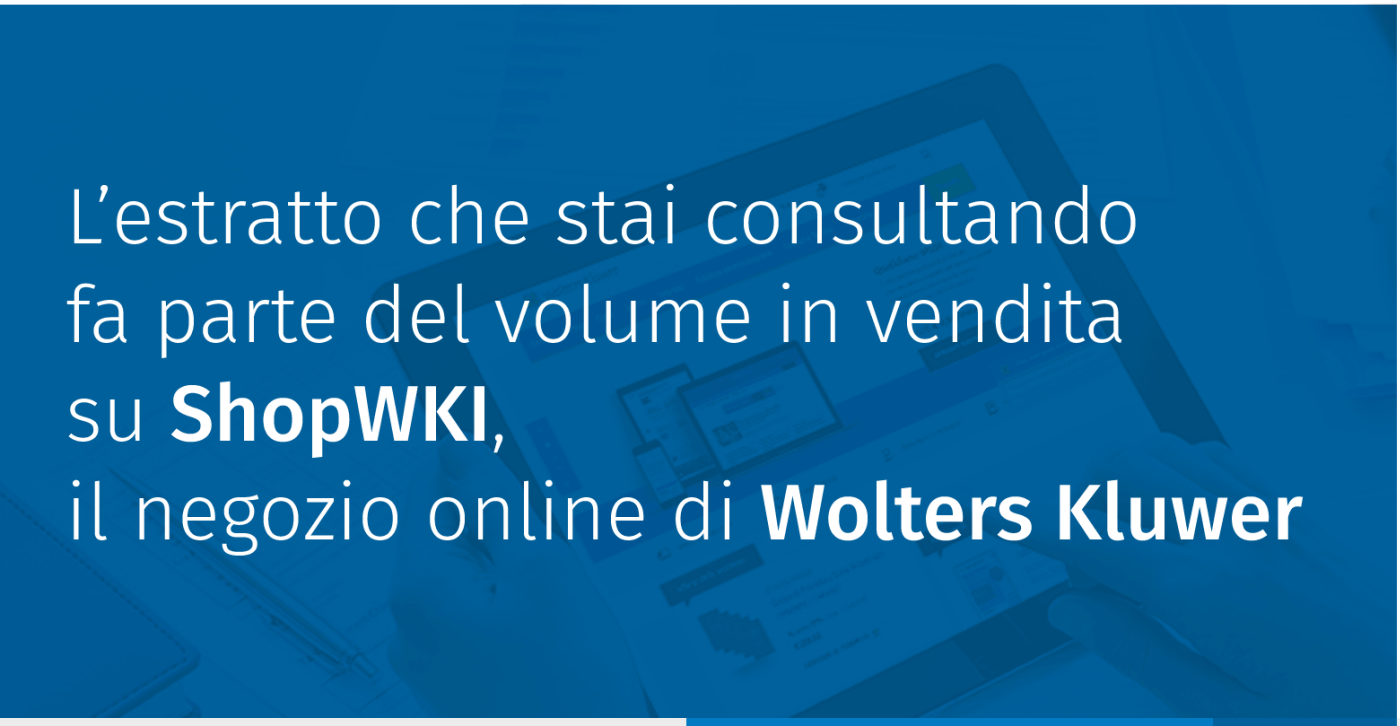
Wolters Kluwer



L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

Torna al libro

CEDAM IPSOA UTET GIURIDICA il fisco ALTALEX

1. BENEFIT E WELFARE NELLA GESTIONE DELLE RISORSE UMANE

1.1. PREMESSA

Lo scopo che questo libro si propone di raggiungere è, in buona sostanza, quello di analizzare il panorama variegato delle modalità con le quali un'azienda remunera, o potrebbe remunerare, i propri lavoratori dipendenti: capire come funzionano i singoli strumenti, quali sono le modalità di tassazione in capo al lavoratore e di deducibilità per l'impresa - elemento che impatta inevitabilmente sul costo della remunerazione - ma anche quella di capire il perché una remunerazione c.d. in natura può essere vantaggiosa - in termini economici e finanziari - per entrambe le parti del rapporto di lavoro.
Ma non solo questo. Quando parliamo di "benefit" e di "Piani di welfare" ci stiamo rivolgendo alle persone, a quel "capitale umano"[1] sul quale si regge l'impresa e dal quale dipende il suo futuro di successo.
Ecco perché un'analisi di questi strumenti non può prescindere da alcune basilari valutazioni sulle modalità di gestione del "capitale umano" da parte degli HR *Directors* o dell'imprenditore stesso e, in generale, dal *management* che lo dirige verso il raggiungimento degli obiettivi prefissati.
Si tratta anche di capire perché questi strumenti **possono essere utili per la crescita complessiva dell'impresa** che, senza ombra di dubbio ormai, passa anche attraverso un miglioramento delle relazioni sindacali, la motivazione dei lavoratori, il senso di appartenenza all'azienda, il riconoscimento della funzione sociale della stessa, il miglioramento della sua immagine percepita dalla comunità e dal mercato di sbocco dei suoi prodotti e/o servizi.
Senza dimenticare che quando trattiamo gli argomenti "**impiego**", "**remunerazione**" e "**relazioni sindacali**", ci troviamo di fronte a problematiche di natura giuslavoristica dalle quali non possiamo prescindere e che devono essere affrontate. Tra tutte, l'impatto dei "benefit" sugli istituti retributivi, correnti e differiti.
Sappiamo tutti benissimo che il rapporto di lavoro con un'azienda, ormai (e spesso), non sempre dura per tutta la vita attiva del lavoratore. Le nuove articolazioni del lavoro e degli stessi processi produttivi generano frequenti transizioni tra diverse esperienze di lavoro a loro volta inframezzate da periodi di formazione utili al mantenimento della c.d. *employability* senza la quale, negli attuali contesti improntati alla massima flessibilità, diventa più facile ritrovarsi in una condizione di debolezza nella ricerca di nuove collocazioni. Lo abbiamo imparato bene in questi anni successivi alla nota crisi finanziaria americana del 2008 indotta dalla scellerata gestione dei mutui *sub prime,* che si è immancabilmente trasferita all'economia reale varcando i confini del continente europeo. Una crisi, seconda solo a quella del 1929, che ha prodotto periodi di depressione ai quali sono seguiti anni di crescita del PIL dello zero virgola e che non sembra affatto

[1] Il termine "capitale umano" è stato introdotto per la prima volta da Theodore Schultz, economista dell'Università di Chicago, vincitore del premio Nobel nel 1979, in una conferenza a S. Louis nel 1960, dal titolo: *Investment in Human Capital*. Ma non è il solo, perché altri economisti della Scuola di Chicago se ne sono occupati in modo specifico, come Jacob Mincer e Gary Becker. Ma prima di loro altri illustri economisti, come Adam Smith (1776), Alfred Marshall (1879), William Petty (1676), hanno valutato il capitale umano come uno dei fattori di sviluppo della ricchezza.

finita. Anzi. Non solo abbiamo vissuto la tremenda pandemia da Covid-19 che ha visto "saltare" intere catene del valore e chiusure definitive di attività produttive, ma siamo agli inizi di una pesante recessione europea determinata dalle modalità con le quali i Paesi stanno reagendo al conflitto armato tra la Russia e l'Ucraina, e dai meccanismi di determinazione dei prezzi delle fonti energetiche, sostanzialmente nelle mani della pura speculazione[2]. Nemmeno la crisi petrolifera degli anni '70 ha prodotto gli stessi effetti deleteri. Questo secolo, quello che stanno vivendo, purtroppo, i nostri figli, sarà ricordato come quello della più lunga e più pesante crisi economica che il mondo abbia mai vissuto.
Dovremmo aspettarci, quindi, ulteriori chiusure di attività produttive e pesanti perdite di posti di lavoro, alle quali si sommeranno quelle che saranno indotte da una scellerata gestione della transizione ecologica (il c.d. *New Green Deal*), e da una incontrollata evoluzione tecnologica.
In questo scenario, in caso di cessazione del rapporto di lavoro, accanto alla perdita della retribuzione in denaro, il lavoratore è destinato a sopportare anche la perdita della retribuzione "in natura", ossia di quel sistema di "benefit" e di "welfare" del quale ha potuto beneficiare in costanza del rapporto di lavoro.
A questo riguardo, proprio nel Capitolo 25 abbiamo inteso verificare se e in che misura, in caso di licenziamento e di demansionamento- entrambi strumenti adottati per ridurre i costi e far fronte alla necessità di reagire alla crisi economica - il lavoratore dipendente ha o avrebbe diritto a vedersi riconosciuto, nell'ambito dell'indennità di licenziamento o dell'incentivo all'esodo, ovvero secondo altra forma, magari in sede giudiziale, anche una corrispondente misura dei benefici ottenuti in costanza di rapporto a seguito dell'attribuzione di "benefit" o della partecipazione a "Piani di welfare".

1.2. IL VALORE DELLE RISORSE UMANE NELL'IMPRESA

Fintanto che i robot non sostituiranno completamente **l'essere umano** questi costituirà l'elemento centrale nella vita di un'impresa: un **fattore determinante per la costruzione di un futuro di sviluppo**.
E se un giorno ciò accadrà, probabilmente rimpiangeremo di aver caldeggiato questa sostituzione. Ma ormai non saremo più in grado di tornare indietro.
Non è necessario ricorrere a particolari studi sociologici per comprendere che qualsiasi organizzazione può crescere grazie alle relazioni umane. E l'organizzazione di un'impresa non fa eccezione.

[2] Abbiamo assistito non solo a una perdita di oltre il 20% della capacità produttiva, un tasso di disoccupazione che è passato dal 6,1% del 2007, all'11,3% del 2015, con quella giovanile che ha superato il 40%, dopo essere stata pari al 20,4 nel 2007, ma anche a un incremento del numero di famiglie che si colloca sotto la soglia di povertà assoluta pari 1.470, il 5,7% del totale (nel 2007 era il 3,7%). Su questo si rinvia all'analisi condotta da F. Ghiselli, "Dove potrebbe andare la nave del fisco", pubblicata sul sito di analisi e proposte di politica fiscale *www.taxpolighis.it*.

 © Wolters Kluwer Italia

Se vuoi un anno di prosperità
Fai crescere il grano
Se vuoi dieci anni di prosperità
Fai crescere gli alberi
Se vuoi cento anni di prosperità
Fai crescere le persone

(*proverbio cinese*)

Sono fondamentali le relazioni con i soggetti esterni, come i clienti e i fornitori, ma è altresì fondamentale il sistema di relazioni create tra e con i propri dipendenti.
Non sono, infatti, i beni strumentali o il capitale, per quanto importanti, a decretare il successo di un'impresa, ma le persone. La cassa, i crediti, i materiali, le fonti di energia ecc., sono semplicemente degli inerti, incapaci di interagire tra loro e creare alcunché, se non grazie all'intervento di un essere umano in grado di liberarne il potenziale implicito. Le persone coordinano i mezzi di produzione, producono idee, trovano soluzioni ai problemi, sviluppano la tecnologia per rendere più efficiente il processo di produzione o per migliorare l'organizzazione del lavoro, sviluppano nuovi mercati per i beni o servizi prodotti, e, infine, sono essi stessi gli acquirenti di quei beni o servizi. Tutto questo è realizzato da persone, che con il loro comportamento possono decretare il successo o l'insuccesso di una organizzazione, anche imprenditoriale.
È ormai opinione diffusa da tempo che la valorizzazione delle risorse umane sia fondamentale per sostenere la crescita economica e per rafforzare la coesione sociale. Non a caso una recente ricerca di Community Research & Analysis per Federmeccanica-Umana (che ha trovato riscontro anche sulla stampa), ha messo in evidenza che alla domanda su quale sarebbe la strategia che una impresa dovrebbe adottare per essere competitiva sui mercati, le tre risposte che hanno ottenuto il maggiore consenso sono state: l'investimento nel capitale umano per il 20,6%; la diversificazione dei prodotti per il 20%; l'investimento in nuove tecnologie per il 19,9%.
Non va dimenticato che è proprio l'uomo a garantire - come unico indispensabile elemento - l'introduzione delle innovazioni tecnologiche (comprese quelle che in futuro prenderanno il posto di altra parte del capitale umano) e organizzative dalle quali dipende la produttività dei fattori di produzione.
In azienda, quello che viene definito come il "capitale umano" viene rappresentato come la combinazione di tre elementi:

– l'individualità specifica di un lavoratore, sintesi di intelligenza, energia, affidabilità, impegno e attitudine positiva;
– la capacità di imparare, quindi l'apertura mentale, l'immaginazione, la prontezza e la creatività;
– la motivazione, ossia la capacità di condividere obiettivi e informazioni per raggiungerli, ovvero fare gioco di squadra con persone che credono in quello che stanno facendo.

Ogni persona che lavora ha una sua visione del mondo, un proprio progetto di vita, una struttura famigliare più o meno estesa, specifici bisogni ed esigenze, che vengono soddisfatti, sul piano economico, dalla remunerazione del suo lavoro.
Il lavoro, però, oltre ad essere uno strumento di guadagno e, dunque, un mezzo per soddisfare le esigenze materiali di ogni individuo, è anche uno strumento di espressione della persona nel suo complesso, atto a garantirne il benessere nella dimensione fisica, psicologica e sociale: è la sensazione di essere parte di un'organizzazione volta al raggiungimento di obiettivi condivisi; è riconoscimento dell'impegno profuso durante il periodo di studi; è rafforzamento dell'autostima che avviene con l'apprezzamento da parte di chi deve giudicare il valore del contributo individuale; è "*status* sociale" ma, anche più "semplicemente", è accettazione sociale.
Sono note le conseguenze sulla salute psicofisica, derivanti, non solo dalla perdita del posto di lavoro, ma anche dalla permanenza in un ambiente che non garantisce, in tutto o in parte, quel benessere psicologico di cui si è detto.
Così come altrettanto note sono le conseguenze che questo *deficit* provoca sull'azienda stessa coinvolgendola in una inesorabile spirale negativa che, iniziando da una contrazione della produttività del lavoro, produce annualmente risultati economici sempre inferiori o negativi, inadeguati a garantire una corretta remunerazione del capitale, una perdita di immagine con conseguente perdita di mercati. È la fine dell'impresa.
Le persone insoddisfatte sono meno creative, meno assertive, tendono a ridurre il proprio coinvolgimento nei confronti dell'azienda e ad assumere meno iniziative personali.
Secondo uno studio dell'OMS *ante* pandemia da Covid-19, l'87% dei lavoratori di tutto il mondo sarebbe demotivato - e dopo la pandemia lo sarebbe il 60% dei lavoratori europei - e il 65% dichiarava di non sentirsi apprezzato. La stessa indagine evidenziava come il 25% del totale delle giornate di lavoro perse era determinato dalla depressione che produceva anche un evidente calo della produttività lavorativa.
Da una recente ricerca dell'Osservatorio HR Innovation Practice del Politecnico di Milano (che ha coinvolto 195 aziende e 1.000 lavoratori), "*per una persona che si convince a cambiare lavoro, ce ne sono altre nove che vorrebbero farlo*", nel 69% delle organizzazioni è aumentato il tasso del *turnover*, mentre il 39% ha visto diminuire la capacità di attrarre candidati Nell'ultimo anno quasi un lavoratore su due (il 45%) ha cambiato posto di lavoro e le due ragioni principali sono state la ricerca di una retribuzione più elevata e migliori "benefit", e maggiori opportunità di carriera e crescita professionale.
Ogni lavoratore desidera appartenere a un'organizzazione efficiente guidata da *manager* dotati di carisma, con forti doti di *leadership*, di indiscussa e provata capacità, e di autorevolezza. Timonieri illuminati in grado di rappresentare anche un modello di comportamento cui riferirsi, soprattutto in momenti di difficoltà. La dedizione al lavoro, il rispetto per i colleghi, la sobrietà nell'atteggiamento, non può che caratterizzare anche lo stile di direzione. Perché niente insegna più dell'esempio.
Se però qualcuno ancora pensa che sia sufficiente avere qualificati *manager* e che si possa fare a meno del coinvolgimento dei lavoratori, sicuramente ha sbagliato mestiere.

© Wolters Kluwer Italia

Per essere bravo, un *manager* qualificato deve anche essere rispettato dai suoi dipendenti. Solo che nessuno può considerarsi titolare di un **diritto naturale al rispetto** - al di fuori di un normale rapporto fondato su parametri minimi di buona educazione - perché il rispetto deve essere guadagnato "sul campo" attraverso azioni quotidiane e una riconoscibile coerenza tra principi affermati e comportamenti concretamente realizzati. In buona sostanza, il rispetto sarà sempre incompatibile con la logica del "predicare bene e razzolare male".
Ma ogni lavoratore aspira anche ad altro: alla giustizia ed equità nella valutazione del proprio operato; all'apprezzamento dei risultati positivi (e non necessariamente con un miglioramento retributivo o un avanzamento di carriera); al sostegno nei momenti di difficoltà (non solo professionale); alla formazione quando gli viene richiesta una competenza maggiore.
Infine, ogni lavoratore ambisce ad essere ascoltato quando propone idee o suggerimenti per migliorare il processo produttivo del quale è parte e ad essere coinvolto nelle decisioni che lo riguardano (non a caso la "partecipazione diretta" dei lavoratori all'organizzazione del lavoro è una delle modalità vincenti della strutturazione delle relazioni nelle imprese e presenta interessanti risvolti anche rispetto alla corretta progettazione dei piani di welfare)[3]. È ovvio che in tali casi il **processo decisionale** risulta più articolato, ma è anche vero che raramente una decisione calata dall'alto riesce a sortire appieno gli effetti programmati. Senza contare che non è affatto detto che una soluzione studiata a tavolino nelle stanze riservate dell'alta direzione, magari supportata da consulenti, garantisca sempre il migliore risultato.
E nella realizzazione delle predette aspirazioni si valorizza appieno la salute del lavoratore e il suo benessere a beneficio dell'impresa stessa.
Il datore di lavoro, come garante della sicurezza aziendale sul posto di lavoro, non solo deve evitare le condizioni per l'insorgere di malattie o il verificarsi di infermità - nel rispetto della normativa in vigore - ma deve difendere e valorizzare, nel lavoro, il "capitale umano", la persona, creando le condizioni per il benessere nel luogo di lavoro[4].
In caso contrario vi sarebbero ricadute negative certe sull'azienda stessa, coinvolgendola in una inesorabile spirale al ribasso, come abbiamo rilevato: il malessere riduce la pro-

[3] Nel senso che "*le trasformazioni del lavoro e della relazione tra impresa e lavoratore sono sempre più incentrate sulla necessità di contrattare innovazione organizzativa legata agli incrementi delle performance. Ciò anche al fine di assecondare il crescente rilievo - riconosciuto nei contesti d'impresa più virtuosi - al valore apportato da ciascuno nell'organizzazione complessiva dei cicli produttivi, valorizzandone la soggettività, le competenze e le capacità. Queste trasformazioni, per potersi tradurre in efficaci pratiche d'innovazione nei luoghi di lavoro e accrescere la competitività aziendale, richiedono gradi crescenti di partecipazione attiva da parte dei lavoratori e dosi non meno rilevanti di attenzione da parte delle imprese al rapporto esistente tra vita e lavoro e tra 'bene-essere' e 'bene-avere' se si vuole che quel potenziale possa essere pienamente liberato. E quest'ultimo è il campo d'azione delle pratiche di welfare aziendale*", G. Scansani, "Welfare Aziendale e partecipazione nelle Relazioni Industriali", in *Sviluppo&Organizzazione*, Quaderno 24, 2018, Milano.

[4] Il nuovo D.Lgs. n. 81/2008 ha specificato anche le varie dimensioni che compongono la salute. Il "bene da proteggere", secondo l'art. 2, comma 1, lett. o), è il benessere: in senso fisico; in senso mentale; in senso sociale.

duttività, incrementa l'assenteismo, genera problemi disciplinari, eleva il *turn over,* incrementa gli infortuni[5].

Considerata la centralità della persona e del suo benessere, come promuovere un ambiente lavorativo sereno, in grado di garantire il coinvolgimento delle persone[6], di stimolarne la motivazione, di innalzare il grado di soddisfazione verso il proprio lavoro e il senso di appartenenza all'organizzazione? Focalizzando l'attenzione sulla creazione di un ambiente di lavoro sereno e in grado di garantire la massima sicurezza possibile per chi svolge le proprie mansioni, sulla realizzazione di una organizzazione efficace ed efficiente, sulla predisposizione di sistemi premianti che in modo equo riconoscano e valorizzino le professionalità e gli apporti dei singoli lavoratori.

Con particolare riguardo alla dirigenza e alle figure tecniche strategiche, un elemento importante è rappresentato dalla **circolazione delle informazioni**.

Il possesso e l'utilizzo di informazioni rilevanti esprime un certo grado di potere all'interno dell'azienda e la conservazione in proprio delle stesse informazioni rappresenta un potere immobile e fine a sé stesso e, per questo, generatore di potenziale danno all'impresa. Ciò assume rilievo sia nell'ambito della gestione ordinaria dell'attività, sia nell'ambito di quella straordinaria e strategica.

Le informazioni rilevanti non sono solo quelle "gestibili" dal sistema informativo ma anche quelle che tale sistema non governa, perché trasmesse in modo più o meno informale tra le persone. Anzi, crediamo che quelle "non gestibili" siano molto più rilevanti delle altre[7]. Per questo è necessario che la circolazione delle informazioni sia regolare e istituzionalizzata dall'adozione di processi dedicati (e approvati dal CdA) che indichino percorsi definiti, al fine di evitare la creazione di pericolosi "colli di bottiglia".

La letteratura economica più attenta è ormai concorde nel ritenere che la condivisione di informazioni tra persone con competenze diverse, complementari e non sovrapponibili, sia il primo atto di un gioco di squadra che determina una superadditività, ossia un risultato superiore alla semplice somma dei singoli apporti: in pratica, uno più uno non farebbe due, ma tre.

Come alcuni economisti affermano, è la **fiducia** che governa l'intero sistema economico: se non ci si fida del proprio interlocutore non si sviluppa nessuna relazione e non

---

[5] Ciò è tanto vero che se ne è occupato anche il legislatore, dapprima quello europeo con la Direttiva del Consiglio n. 89/391 CEE, e poi quello nazionale con la legislazione di recepimento, il D.Lgs. 19 settembre 1994, n. 626 e il D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81. L'Agenzia Europea per la Sicurezza la Salute sul Lavoro (*European Agency for Safety and Healthat Work*) ha individuato cinque aree di rischio: l'incertezza dell'impiego, l'impreparazione dei dipendenti ai continui cambiamenti anche tecnologici dell'organizzazione del lavoro, i carichi di lavoro troppo elevati, la tensione emotiva, le violenze subite, non senza tralasciare la generazione di uno squilibrio tra vita lavorativa e vita privata.

[6] Quello che gli inglesi chiamano *commitment*, tradotto in un interessante intervento di F. Tartabini, *Commitment in azienda … ovvero identificazione e impegno*, pubblicato sul blog PMI.it, che lo definisce come il senso di identificazione delle persone negli obiettivi dell'azienda unitamente al desiderio di continuare a farne parte.

[7] Non va dimenticato che questo aspetto assume un rilievo particolare, per esempio, nella gestione del rischio connaturato al *business*. A tale proposito si rinvia a F. Ghiselli, Il ruolo e le funzioni del Tax Director in azienda, in *Quaderno AIAF*, "Il sistema di controllo interno e il monitoraggio dei rischi fiscali", n. 170, giugno 2016. Alla fine, il concetto non è difficile: per gestire il rischio occorre conoscerlo, per conoscerlo occorre o essere la fonte delle informazioni potenzialmente in grado di generare un rischio, o ricevere le informazioni dalla fonte originaria.

 © Wolters Kluwer Italia

si raggiungono i risultati attesi[8]. Questo vale non solo per le relazioni commerciali - che pur si fondano sulle relazioni interpersonali - ma anche per le relazioni che intercorrono tra i membri di una stessa organizzazione che concorrono a raggiungere un obiettivo condiviso: se il lavoratore non si fida dell'impresa per cui lavora, e/o dei suoi superiori, apporterà un contributo limitato, inferiore alle aspettative e alle necessità dell'impresa stessa[9].

È ovvio che la fiducia sia un elemento intangibile che si costruisce solo nel tempo, adottando comportamenti trasparenti, corretti, rispettosi dell'altro ed empatici. Ma non solo, perché devono superare il vincolo della razionalità e del mero calcolo del tornaconto personale per non cadere nella trappola del fallimento della cooperazione, che produce risultati insoddisfacenti per tutti. Ciò che occorre, in buona sostanza, è gettare il cuore oltre l'ostacolo nella consapevolezza di non avere a disposizione una rete di protezione. Ma se le persone sono state adeguatamente selezionate, non solo sulla base delle *hard skill*, ma anche delle *soft skill,* ossia della capacità di lavorare in *team*, della generosità, ecc., il salto, per l'impresa, non sarà nel vuoto assoluto.

Molto più difficile da costruire, invece, è il rapporto di fiducia del lavoratore verso l'impresa. E qui il primo *asset* da dimostrare è la credibilità. Per ottenere fiducia occorre essere una persona, una organizzazione, credibile. Ma non è sufficiente. Corollario necessario sarà il possesso di altre doti: la correttezza, il rispetto e la coerenza tra comportamenti e affermazioni.

Non c'è dubbio che il "capitale umano" sia l'elemento più difficile da valutare e il patrimonio - perché tale si può definire - più complicato da gestire per le infinite individualità da cui è composto, per le diverse esigenze che influiscono sul suo comportamento, per le variegate reazioni di cui è capace[10].

Ma, come abbiamo detto, rappresenta l'elemento centrale, strategico, per lo sviluppo dell'organizzazione sociale definita "impresa". In un tempo in cui non sono le catene di montaggio, il Taylorismo e i fattori "pesanti" della produzione a prevalere, il maggior valore aggiunto è prodotto dalle persone, dalle loro competenze e qualità.

In un **nuovo "umanesimo del lavoro" al centro dell'impresa** dovrebbe esserci "*l'uomo: non quello astratto, ideale, teorico, ma quello concreto, con i suoi sogni, le sue necessità, le sue speranze, le sue fatiche*."[11].

---

[8] Su come ci si può guadagnare la fiducia, benché limitatamente ai rapporti tra Stato- Amministrazione finanziaria e cittadino contribuente, si rinvia a I. Caraccioli, F. Ghiselli, S. Mattia, R. Rizzardi e P. Valente, "Proposta di un Manifesto generale per la tax compliance e i rapporti tra Stato e cittadino-contribuente", in *Corr. Trib.*, n. 22/2014.

[9] Ovvio che il rapporto fiduciario è bidirezionale e può mancare anche quello dell'impresa o dell'imprenditore verso il lavoratore dipendente. Tale mancanza provocherà la sua emarginazione, delegittimazione che farà involare il rapporto in una spirale viziosa e che molto probabilmente condurrà al suo licenziamento.

[10] "*Trattare gli individui da adulti, trattarli come partner; trattarli con dignità; trattarli con rispetto. Trattare loro, e non gli investimenti di capitale o l'automazione, come fonte primaria degli incrementi di produttività. Questa è la lezione fondamentale uscita dalla nostra ricerca sulle aziende di successo. Se si vuole la produttività e i guadagni economici che ne derivano, occorre che i lavoratori siano visti come la vostra risorsa più importante*". Sono queste le conclusioni dell'analisi *Alla ricerca dell'eccellenza*, di T.J. Peters, R. H. Waterman Jr., Milano, 1986.

[11] Così si è espresso Papa Francesco il 27 febbraio 2016, nel corso di un avvenimento che ha avuto un grande risalto sulla stampa perché per la prima volta gli imprenditori di Confindustria hanno voluto organizzare in Vaticano un incontro con il Papa sul tema del "fare impresa insieme". Un argomento di particolare importanza e delicatezza,

Questa centralità, peraltro, è indipendente da qualunque concezione si abbia dell'impresa:

– come soggetto che persegue unicamente gli interessi dei propri azionisti (*shareholders*) e, quindi, che si concentri sulla massimizzazione dei profitti, sull'utile dopo le imposte e sul valore dell'impresa[12];
– come soggetto che si preoccupa e agisce tenendo conto degli interessi di tutti i soggetti che possono essere influenzati dalle scelte dell'impresa (*stakeholders*)[13], e che si prefigge di gestire efficacemente le problematiche d'impatto sociale ed etico

aggiungerei, sul quale il Pontefice era già intervenuto in passato con due opere che contengono il pensiero economico-sociale della Chiesa: *Evangelii Gaudium* del 2013 e Laudato sì, del 2015. Infatti, non a caso il Papa, con un *mix* di sorpresa, compiacimento, soddisfazione, disponibilità e amore verso il prossimo, si è rivolto agli imprenditori dicendo che: "*Con questo incontro, che costituisce una novità nella storia della vostra Associazione, vi siete proposti di confermare un impegno: quello di contribuire con il vostro lavoro a una società più giusta e vicina ai bisogni dell'uomo. Volete riflettere insieme sull'etica del fare impresa; insieme avete deciso di rafforzare l'attenzione ai valori, che sono la «spina dorsale» dei progetti di formazione, di valorizzazione del territorio e di promozione delle relazioni sociali, e che permettono una concreta alternativa al modello consumistico del profitto a tutti i costi. «Fare insieme» è l'espressione che avete scelto come guida e orientamento*". Nel discorso introduttivo del Papa vorremmo qui segnalare alcune frasi importanti e cariche di particolare significato per l'argomento che stiamo trattando. L'esposizione non è per ordine di importanza ma per consequenzialità logica. Dapprima il Papa ha ricordato, e riconosciuto, che gli imprenditori hanno "*una nobile vocazione orientata a produrre ricchezza e a migliorare il mondo per tutti; siete perciò chiamati ad essere costruttori del bene comune e artefici di un nuovo «umanesimo del lavoro». Siete chiamati a tutelare la professionalità, e al tempo stesso a prestare attenzione alle condizioni in cui il lavoro si attua, perché non abbiano a verificarsi incidenti e situazioni di disagio*".

In modo più esplicito Il Papa ha affermato il principio per cui "*Al centro di ogni impresa vi sia dunque l'uomo: non quello astratto, ideale, teorico, ma quello concreto, con i suoi sogni, le sue necessità, le sue speranze, le sue fatiche. Questa attenzione alla persona concreta comporta una serie di scelte importanti: significa dare a ciascuno il suo, strappando madri e padri di famiglia dall'angoscia di non poter dare un futuro e nemmeno un presente ai propri figli; significa saper dirigere, ma anche saper ascoltare, condividendo con umiltà e fiducia progetti e idee; significa fare in modo che il lavoro crei altro lavoro, la responsabilità crei altra responsabilità, la speranza crei altra speranza, soprattutto per le giovani generazioni, che oggi ne hanno più che mai bisogno. <Fare insieme> vuol dire, infatti, impostare il lavoro non sul genio solitario di un individuo, ma sulla collaborazione di molti. Significa, in altri termini, <fare rete> per valorizzare i doni di tutti, senza però trascurare l'unicità irripetibile di ciascuno.".*

Il principio di collaborazione, ciascuno per la sua parte e per il proprio ruolo, di aggregazione e di comunità, tutta rivolta a un unico scopo e a un bene comune, di aiuto verso i più deboli, appaiono in tutta la loro evidenza e il loro peso. Ma ci sono ancora due passaggi di particolare significato che troviamo nel discorso di apertura. Il primo è che "*La legge suprema sia in tutto l'attenzione alla dignità dell'altro, valore assoluto e indisponibile. Sia questo orizzonte di altruismo a contraddistinguere il vostro impegno: esso vi porterà a rifiutare categoricamente che la dignità della persona venga calpestata in nome di esigenze produttive, che mascherano miopie individualistiche, tristi egoismi e sete di guadagno. L'impresa che voi rappresentate sia invece sempre aperta a quel «significato più ampio della vita», che le permetterà di «servire veramente il bene comune, con il suo sforzo di moltiplicare e rendere più accessibili per tutti i beni di questo mondo». Proprio il bene comune sia la bussola che orienta l'attività produttiva, perché cresca un'economia di tutti e per tutti, che non sia «insensibile allo sguardo dei bisognosi» (Sir 4,1). Essa è davvero possibile, a patto che la semplice proclamazione della libertà economica non prevalga sulla concreta libertà dell'uomo e sui suoi diritti, che il mercato non sia un assoluto, ma onori le esigenze della giustizia e, in ultima analisi, della dignità della persona. Perché non c'è libertà senza giustizia e non c'è giustizia senza il rispetto della dignità di ciascuno*".

[12] Secondo la teoria elaborata nel 1970 dall'economista premio Nobel M. Friedman.

[13] In questo caso ci riferiamo al c.d. filone etico sviluppatosi nel 1984 per opera di W.M. Evan, *A stakeholder approach on modern corporation: a kantian capitalism*, dopo la nascita nel 1963 al *Research Institute* dell'università di Stanford e spiegato nel primo libro sulla teoria degli *stakeholder* scritto da E. Freeman, *Strategic Management: A Stakeholder Approach*.

© Wolters Kluwer Italia

sia all'interno dell'impresa stessa, sia nel territorio in cui opera (*corporate social responsability*)[14].

Qualunque sia la "visione" dell'impresa che si adotti, è ormai indubitabile che il "capitale umano" contribuisce in modo determinante - più di ogni altro "fattore" della produzione - al suo sviluppo progressivo e duraturo nel tempo. Ma è ormai evidente che i migliori risultati in termini economici, d'immagine e di coinvolgimento e miglioramento del benessere dei lavoratori, si ottengono adottando una visione "allargata" dell'impresa[15].

Ecco perché risulta **prioritario**, per tutte le imprese, **investire nel miglioramento del rapporto con i propri dipendenti.** Questo e non altro, nonostante tutto, differenzierà l'impresa eccellente da una in situazioni di svantaggio competitivo.

E allora, non potrà che essere questo il terreno sul quale si misurerà la capacità di *manager* e amministratori di gestire in modo efficace ed efficiente tale risorsa. Ma ciò non dovrebbe preoccupare particolarmente quelle imprese che hanno fatto della meritocrazia la migliore discriminante nella selezione dei propri *managers* e dei dipendenti in generale, e che hanno correttamente individuato - proprio grazie al merito delle persone selezionate - gli elementi strategici del *business*[16].

Ma lo sviluppo dell'impresa significa anche sviluppo economico del Paese in tutti i suoi aspetti: crescita della produzione, dell'occupazione, dei redditi (dell'impresa e dei lavoratori), delle imposte versate nelle casse dell'erario, e grazie ad esse, dei servizi forniti dallo Stato, anche con finalità sociali e redistributive, degli investimenti pubblici.

---

[14] La CSR, evoluzione delle teoria precedenti dei *shareholders* e degli *stakeholders*, ha addirittura un supporto ufficiale da parte della Commissione Europea che è intervenuta sul tema, una prima volta con il Libro Verde del 18 luglio 2001, dal titolo Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese, e poi con la comunicazione al Parlamento europeo, al Consiglio, al Comitato economico e sociale europeo e al Comitato delle Regioni, del 25 ottobre 2011, COM (2011) 682 Definitivo, con lo scopo di "*favorire un'economia sociale di mercato altamente competitiva*" cercando di sviluppare la coesione territoriale e la ricerca di soluzioni originali per i problemi della società, con particolare riguardo alla lotta contro la povertà e l'esclusione. Va ricordato che anche la nostra Costituzione, già nel 1946, aveva previsto questo tipo di approccio da parte dell'impresa: l'art. 41 non solo prescrive che l'iniziativa economica privata "*Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da recare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana*", ma anche prevede che il legislatore determini "*i programmi e i controlli opportuni perché l'attività economica pubblica e privata possa essere indirizzata e coordinata ai fini sociali*".
Naturalmente ci riferiamo a una *Corporate Social responsability* reale, non di facciata o adottata a meri fini pubblicitari e d'immagine per l'impresa. Una CSR certificata da apposite organizzazioni internazionali che hanno elaborato indici specifici che misurano la responsabilità sociale dell'impresa: si veda lo *Standard* SA 800 elaborato dalla *Social Accountability International* (SAI) nata nel 1997, per assicurare nelle aziende condizioni di lavoro che rispettino la responsabilità sociale, lo *standard* AA100 elaborato nel 1999 dall'*Institute of Social and Ethical responsability* (ISEA) o, ancora, l'ISO 26000 che prevede la collaborazione di ben sei categorie di *stakeholders*: imprese, governi, lavoratori, consumatori, organizzazioni non governative e altri.

[15] Il sociologo ed economista americano G. Akerlof, ha ottenuto il premio Nobel per l'economia nel 2001, analizzando gli effetti dell'applicazione della "teoria del dono" in una impresa americana, dimostrando come la decisione dell'amministratore delegato di elargire un premio ai dipendenti non giustificato da particolari risultati aziendali, abbia aumentato l'identificazione dei dipendenti con l'azienda e aumentato la produttività. Il punto centrale però, non è la mera elargizione di denaro o di un regalo, ma l'aver comunicato ai dipendenti la volontà di fare qualcosa in più rispetto a quello che l'azienda si sarebbe aspettata da ciascuno sulla base del ruolo e delle mansioni svolte.

[16] Ovvio che, viceversa, coloro che avranno fatto della consorteria lo stile di relazione e di gestione delle risorse umane, avranno scarse possibilità di cavarsela. A questo proposito si rinvia a P. Iacci, *L'arte di strisciare*, Milano, 2015.

Ecco perché, anche lo Stato, il legislatore, si trovano di fronte a una sfida di non poco conto: quella di agevolare le modalità attraverso le quali le imprese dimostrano attenzione verso i propri lavoratori.
Sarebbe un gravissimo errore promuovere interventi che riducano la convenienza fiscale dei "benefit" **solo per sopperire a temporanee (o sarebbe meglio dire costanti) esigenze di cassa per l'erario**.
Sarebbe un intervento miope, condizionato da una logica perdente di breve termine che se qualche frutto ha portato è stato solo estemporaneo, quello di tamponare "falle" o "buchi" nei conti pubblici, per giunta non in modo definitivo.
Non è più tempo di interventi *spot*, di logiche di breve termine nella gestione dell'economia. Servono interventi di medio lungo periodo che rispondano a un disegno complessivo fondato su "principi" e non prioritariamente su esigenze di cassa. Un progetto che sia ben definito nella mente e che ci porti esattamente dove vogliamo andare: una meta e una rotta da seguire per arrivarci. Obiettivo e percorso per raggiungerlo. Due facce della stessa medaglia.

1.3. COSA SI INTENDE PER "FRINGE BENEFIT" E "FLEXIBLE BENEFIT"?

1.3.1. Definizione

Con l'espressione "fringe benefit" o "flexible benefit", o anche solo "benefit"[17] sono indicati nel linguaggio giuridico, ma lo sono ormai anche nell'uso comune, quegli elementi remunerativi complementari alla retribuzione principale che consistono nella concessione in uso di beni o nella erogazione di servizi da parte del datore di lavoro a favore dei lavoratori, e che sono assoggettati a particolari e diversi regimi di imposizione fiscale e contributiva.
Come traspare dal significato letterale di tale terminologia, nel caso di specie non si è in presenza della corresponsione in natura di parte del trattamento retributivo, ma di erogazione di "ulteriori" benefici aggiuntivi alla normale retribuzione, con finalità incentivanti oppure di fidelizzazione, da parte del soggetto datoriale.
È quindi inesatto qualificare come "benefit" solo quel beneficio che **non concorre a formare il reddito del lavoratore** dipendente ai fini dell'imposta personale IRPEF nella misura convenzionale stabilita dalla disciplina tributaria, ovvero che vi concorre quanto il suo valore economico supera tale misura. Avremo un "benefit" ogni qualvolta l'azienda attribuisce, in aggiunta alla normale retribuzione in denaro, un beneficio in natura passibile di valutazione economica quantificabile secondo criteri oggettivi, d'uso, di utilità per il lavoratore (e i propri familiari) e di mercato. Ne consegue che tale valore non necessariamente sarà quello che concorrerà a formare il reddito di lavoro dipen-

[17] Locuzione inglese composta da *fringe*, "frangia, margine", e benefit "beneficio, vantaggio" quindi "vantaggio marginale o accessorio", mentre l'aggettivo flexible allude alla possibilità che il lavoratore possa organizzare in modo flessibile i benefit concessigli rispetto alle sue personali esigenze (è quanto accade utilizzando a tal fine il supporto di apposite piattaforme messe a disposizione dai c.d. *Provider*, dei quali parleremo più oltre).

© Wolters Kluwer Italia

dente imponibile ai fini dell'imposizione personale, né quello sul quale si applicheranno i contributi previsti dalle leggi che regolano i rapporti di lavoro dipendente.
In origine, questa modalità di remunerazione "in natura" era rivolta alle figure apicali delle società - dirigenti di aree o funzioni strategiche - ma poi si è estesa ai dirigenti di grado inferiore e ai dipendenti in generale.
L'attribuzione a questi ultimi è stata da subito caratterizzata da una logica diversa e più ampia: non assegnazione di *status* o di privilegi, ma sostegno economico a 360 gradi e incentivo al benessere psicologico e fisico del lavoratore.
Intervento che ha assunto una qualificazione autonoma, quella di "welfare aziendale", che si è sviluppato da un lato, per la difficoltà nella copertura dei nuovi bisogni emersi nella società (si pensi alla conciliazione vita-lavoro), dall'altro in forza della ridefinizione del rapporto di lavoro, sempre più chiamato a considerare il lavoratore nella sua integralità sia rispetto alla prestazione lavorativa, sia rispetto alle sue esigenze in quanto persona, prima ancora che (solo) come prestatore di lavoro. Numerosi sono, ormai, gli studi che evidenziano una correlazione tra benessere (non solo economico) del lavoratore, un ambiente di lavoro riconosciuto come inclusivo, e la produttività aziendale, nonché i risultati economici complessivi.
Stante la particolare rilevanza di questo sistema, il "welfare aziendale" sarà trattato nel Capitolo 22.
In linea teorica, i "benefit" potrebbero essere attribuiti anche a soggetti diversi da quelli innanzi citati, come ad esempio, ai componenti del consiglio di amministrazione con funzioni operative, ai collaboratori coordinati e continuativi e ai lavoratori assimilati ai dipendenti (precisando che l'assimila-zione viene intesa ai fini fiscali, essendo esclusa quella giuridica, rientrando, queste figure, tutte nel regime giuridico del lavoro autonomo). In realtà, fatta eccezione per i componenti del CdA o collaboratori autonomi particolarmente specializzati, queste figure non sono considerate dalle aziende di particolare rilievo funzionale e strategico, per cui non sono state destinatarie dei "benefit" intesi come forma di retribuzione aggiuntiva, salvo in questi ultimi anni, laddove sono stati fatti rientrare in alcuni "Piani di welfare".

1.3.2. Criteri di classificazione

Sotto il profilo classificatorio, una prima distinzione che viene usualmente rappresentata in dottrina e nella prassi, si fonda sul tipo di utilizzo che viene fatto del bene attribuito.
Si distingue così tra:

– **uso del bene nell'esclusivo interesse privato del lavoratore,** allorquando le aziende, allo scopo di attrarre, fidelizzare o incentivare i lavoratori in possesso di requisiti professionali di rilievo concedono agli stessi l'utilizzo di beni o servizi particolarmente appetibili, come le vacanze in luoghi esclusivi o gli autoveicoli le cui caratteristiche tecniche sono sovradimensionate rispetto all'uso quotidiano o per il tempo libero. In questo caso sono evidenti il vantaggio economico attribuito al beneficiario. Ma anche altri "benefit" come la casa di abitazione, l'iscrizione a

club particolarmente elitari, o il supporto del personale di servizio, potrebbero essere attribuiti nell'interesse del dipendente, ma non sempre questo interesse è esclusivo ben potendo, viceversa, essere comune a quello dell'azienda. Basti pensare a ciò che questi "benefit" potrebbero rappresentare in termini di immagine e di sviluppo degli affari per il datore di lavoro. Tale attribuzione ha implicazioni sulla qualificazione di un tale vantaggio come "retribuzione". Se qualificati come "retribuzione in natura", i beni concessi al lavoratore non potrebbero essere revocati o ridotti unilateralmente, a meno che la revoca non sia compensata da un incremento retributivo pari al valore del bene revocato, consensualmente stabilito o, comunque, validato successivamente da parte del lavoratore. Pur tuttavia sotto il profilo fiscale e contributivo la natura retributiva di detti benefici non è revocabile in dubbio. In quanto retribuzione, i benefici in questione dovrebbero essere valorizzabili esclusivamente secondo corrispettivi, prezzi e tariffe di mercato (c.d. valore normale), e assoggettati a prelievo fiscale e contributivo con aliquota marginale sul reddito del percipiente.

In realtà, quasi mai i "benefit" di questo tipo vanno a costituire una retribuzione in natura, qualora siano rispettati certi vincoli di tipo economico-reddituale, essenzialmente di carattere tributario, che producono effetti anche ai fini contributivi in virtù dell'intervento di uniformazione delle basi imponibili introdotto dall'art. 6 del D.Lgs. 2 settembre 1997, n. 314. Ma su tali aspetti ritorneremo in modo più approfondito nel Capitolo 2 e in quelli dedicati alla trattazione specifica dei singoli strumenti;

– **uso del bene nell'interesse esclusivo dell'azienda:** in questo caso l'uso del bene è strettamente connesso alle esigenze aziendali e alle mansioni svolte dal lavoratore. Si pensi, a titolo di esempio, alla concessione in uso di una autovettura, magari con il logo dell'azienda, o di un telefono cellulare, a un lavoratore (o a un gruppo di lavoratori) cui viene attribuito l'incarico di promuovere le vendite (dei prodotti o servizi aziendali) in una determinata area geografica o di prestare assistenza ai clienti *post*-vendita.

Fatte salve alcune distinzioni sulle quali ci soffermeremo in occasione della trattazione specifica dei singoli strumenti, è evidente che nel caso rappresentato non è possibile parlare di "benefit". Da un lato perché sussiste una stretta correlazione fra la concessione del bene e l'attività svolta dal lavoratore nell'ambito dell'organizzazione aziendale, dall'altro, perché l'utilizzo del bene esclusivamente per lo svolgimento dell'attività lavorativa, esclude che il lavoratore tragga un qualunque beneficio economico dal suo utilizzo. Ciò significa che i beni assegnati non solo non possano essere qualificati come "benefit", in senso assoluto, me che neppure il loro valore possa essere considerato come retribuzione. Appare evidente che se l'uso dei beni è inerente e strumentale allo svolgimento dell'attività (come appare nel caso descritto), tanto da poterli definire come veri e propri strumenti di lavoro, la loro concessione potrebbe essere revocata unilateralmente qualora il dipendente sia chiamato a svolgere una mansione diversa nell'ambito dell'organizzazione azien-

© Wolters Kluwer Italia

dale, venendo meno la causa che ha legittimato la loro concessione. In questo caso, nessuna contestazione potrà essere mossa dal dipendente all'azienda;

– **uso promiscuo:** è da molti ritenuto il caso più delicato, ma in realtà è l'ipotesi assolutamente più comune, disciplinata da apposite disposizioni legislative e sulla quale si sono concentrate le aziende, i consulenti, la dottrina, la prassi dell'Agenzia delle Entrate e dell'INPS e la stessa giurisprudenza tributaria e giuslavoristica. Questa ipotesi vede la concessione in uso del bene sia nell'interesse dell'azienda sia in quello del lavoratore. Esempi classici sono la concessione in uso promiscuo dell'auto-vettura, del telefono cellulare o del computer: strumenti che possono essere utilizzati per ragioni di lavoro ma anche per uso personale. È evidente che l'uso privato del bene ha un valore per il dipendente, ma il valore del bene può essere qualificato come retribuzione solo nel caso in cui il dipendente non paghi alcunché per l'uso personale e in cambio dei benefici ottenuti. Come detto innanzi, anche l'uso promiscuo è disciplinato per legge ai fini dell'imposizione diretta, per cui solo l'osservanza di tali criteri potrà escludere che il "benefit" attribuito al dipendente costituisca parte della retribuzione (in natura) con conseguente obbligo contributivo.

Un secondo criterio di classificazione dei "benefit" si fonda, invece, sulla platea di soggetti alla quale vengono attribuiti. Avremo così, un:

– **"benefit" collettivo:** quando è esteso a una pluralità di dipendenti. La pluralità può essere intesa come "generalità" o come "categoria" di dipendenti.
Tali espressioni, come vedremo meglio in seguito, sono contenute nell'art. 51, D.P.R. n. 917/1986 (TUIR), che disciplina le modalità di determinazione del reddito di lavoro dipendente e hanno uno scopo evidente: evitare che determinate corresponsioni, che il legislatore tributario ha ritenuto di escludere, in tutto o in parte, dalla formazione del reddito imponibile a ragione di una valenza socio-assistenziale, si riducano a una erogazione *ad personam* al solo fine di approfittare del vantaggio fiscale. L'attribuzione delle stesse a una platea ampia di soggetti rappresenterebbe la migliore garanzia contro il verificarsi di tale possibilità.
Il "benefit" in questione potrebbe essere previsto nei contratti di lavoro ovvero attribuito in piena autonomia dall'azienda.
Anche le finalità possono essere diverse: come premio per aver raggiunto obiettivi quantificabili e quantificati, potendosi aggiungere alla retribuzione contrattuale o sostituire un superminimo, come incentivo al raggiungimento di determinati obiettivi, come strumento per fidelizzare i dipendenti, ovvero come un intervento di più ampio respiro rientrante in un "Piano di welfare" aziendale di cui diremo nel Capitolo 22;

– **"benefit" individuale:** quando viene assegnato a un singolo dipendente o a una ristretta cerchia di dipendenti/collaboratori, come i *manager,* specie se di funzioni strategiche o particolarmente rilevanti, o agli amministratori. In tal caso è appropriato parlare di attribuzione plurima, non già collettiva. È evidente, in questo caso, che l'attribuzione non è prevista dalla contrattazione collettiva ma dalla con-

trattazione individuale *ad personam* potendosi al più prevedere una regolamentazione a mezzo *policies* per ristrette e predeterminate fasce di beneficiari (tipo tutti i *manager* di prima linea o apicali). Di solito il "benefit" viene riconosciuto come premio per i risultati raggiunti e/o come incentivo a realizzare una sempre più proficua collaborazione con l'impresa datrice di lavoro. Se queste sono le motivazioni di fondo, la decisione di optare per una retribuzione in natura in luogo di un incremento retributivo può dirsi senz'altro determinata, come si vedrà più diffusamente in seguito, dalla maggiore convenienza economica - sia per il *manager*/collaboratore sia per l'impresa - garantita da un trattamento fiscale più conveniente e dall'assenza del carico contributivo.

1.3.3. Tipologia e classificazione per area

Oltre agli indici classificatori già accennati è possibile operare un raggruppamento dei principali "benefit" in uso sulla base di macro aree, seguendo l'impostazione contenuta nell'art. 51, comma 2, D.P.R. n. 917/1986, che rimanda, per alcune fattispecie, agli artt. 10 e 100 dello stesso Decreto, e la differenziazione per aree adottata dal *Welfare Index PMI*[18]. Senza presunzione di esaustività, si possono individuare le seguenti aree d'intervento (Tavole 1-9).

Tavola 1 - **Previdenza integrativa**

Descrizione
Contributi aggiuntivi al fondo pensione nazionale di categoria Contributi per assicurazioni previdenziali o a fondi aziendali o interaziendali di previdenza integrativa

Tavola 2 - **Assistenza sanitaria**

Descrizione
Contributi aggiuntivi a: - Fondo sanitario nazionale di categoria - Fondo sanitario aziendale o interaziendale - Fondo sanitario aperto - Polizza sanitaria aziendale Servizi di prevenzione, *check up* periodici Assegni per cure di familiari (figli, coniuge e altri familiari a carico) Servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti

[18] Promosso da Assicurazioni Generali con la partecipazione di Confindustria, Confagricoltura, Confartigianato e Confprofessioni.

© Wolters Kluwer Italia

Tavola 3 - **Assicurazioni**

Descrizione
Polizze assicurative infortuni
Polizze assicurative vita e morte
Polizze assicurative responsabilità civile
Polizze assicurative grandi interventi chirurgici
Polizze assicurative caso morte

Tavola 4 - **Formazione e istruzione per i dipendenti**

Descrizione
Formazione professionale di base
Formazione professionale avanzata
Master, *business school* per i talenti
Corsi di lingue
Partecipazione a convegni
Borse di studio
Viaggi di studio all'estero
Iscrizione a ordini professionali

Tavola 5 - **Attività di educazione e ricreazione per i familiari**

Descrizione
Servizi di educazione in generale relativi all'età scolare e prescolare, come la frequenza ad asili nido, scuole materne, scuole dell'obbligo, università
Acquisto/rimborso di libri scolastici
Corsi di lingue straniere
Corsi di musica, arte, fotografia, ecc.
Servizi integrativi e di mensa ad essi connessi
Servizi ricreativi come la frequenza a ludoteche, centri estivi e invernali
Borse di studio per meriti scolastici

© Wolters Kluwer Italia

Tavola 6 - Attività di educazione, ricreazione, assistenza sociale e culto per i dipendenti e familiari

Descrizione
Corsi di lingue straniere
Corsi di musica, arte, fotografia, ecc.
Corsi per l'avvicinamento alla fede o a carattere religioso
Abbonamenti a cinema, teatro, ecc.
Abbonamenti a giornali, riviste, ecc.
Viaggi
Abbonamenti a centri sportivi o palestre
Trattamenti per il benessere fisico
Assistenza dei centri di recupero, di aiuto psicologico, di riabilitazione psico-fisica
Assistenza infermieristica e di badanti

Tavola 7 - Servizi di sostegno al reddito

Descrizione
Mense aziendali
Buoni pasto
Convenzioni con mense e ristoranti
Indennità sostitutive di mensa
Servizi di trasporto collettivo
Rimborso di abbonamenti a mezzi pubblici
Alloggi a canone agevolato
Beni e servizi prodotti dall'azienda
Buoni acquisto presso esercizi commerciali convenzionati
Omaggi per festività e ricorrenze
Sussidi occasionali in occasione di rilevanti esigenze
Consulenza legale, tributaria e per il disbrigo di pratiche amministrative

Tavola 8 - Mutui e finanziamenti

Descrizione
Mutui per l'acquisto della prima casa
Mutui per l'acquisto di abitazioni in genere
Mutui per lavori di ristrutturazione
Prestiti personali per l'acquisto di beni di consumo o di altre esigenze famigliari

© Wolters Kluwer Italia

Tavola 9 - **Altri benefit**

Descrizione
Abitazione di lusso a canone agevolato
Autorimesse e altri fabbricati non abitativi
Indennità di trasferimento, di prima sistemazione ed equipollenti
Addetti all'abitazione del dirigente
Azionariato diffuso e *stock option*
Autovetture in uso promiscuo
Telefono cellulare e personal computer
Iscrizione a circoli esclusivi

1.4. PERCHÉ ATTRIBUIRE I "FRINGE BENEFIT" E I "FLEXIBLE BENEFIT"?

1.4.1. Le ragioni non economiche

La componente monetaria della retribuzione non è più così determinante per attirare nuovo personale o per trattenere quello già impiegato in azienda. Ed è una tendenza destinata a consolidarsi anche in futuro.
Certo non vale per tutti. Si possono escludere gli executive, per i quali la dimensione monetaria ha raggiunto livelli inimmaginabili, ma sicuramente vale per tutti coloro che li seguono nella scala gerarchica, che sono attirati dai "benefit" e dai molteplici servizi di "welfare".
Crediamo però sia opportuno distinguere tra l'attribuzione di "benefit" rivolta a personale particolarmente qualificato e in posizione apicale, come i dirigenti, amministratori e quadri, e "benefit" attribuiti collettivamente alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee (nel senso sopra accennato), solitamente nell'ambito di un "Piano di welfare" aziendale.
Le finalità crediamo siano solo in parte comuni, come ad esempio la fidelizzazione, mentre per il resto appaiono molto diverse e, per questo, verranno compiutamente esplicate nel Capitolo 22 dedicato ai "Piani di welfare" e alle motivazioni che spingono le aziende ad adottarli.
Le polizze assicurative per infortuni, per inabilità, per causa di morte, per i grandi interventi chirurgici, l'iscrizione a un fondo sanitario integrativo (es. FASI), la possibilità di accedere a un *check up* gratuito annuale (e a condizioni di favore per il coniuge e i figli), l'iscrizione a un fondo previdenziale integrativo della Previdenza Sociale, rappresentano uno *standard*, quanto meno per aziende di medio grande dimensione.
Lo stesso dicasi per l'autovettura aziendale che viene assegnata per uso promiscuo, ossia per svolgere la propria attività fuori sede, quando richiesto, e per uso personale, ove tale uso si sostanzia nella possibilità di utilizzo per raggiungere il posto di lavoro e nella facoltà di impiego per finalità esclusivamente private, fuori dall'orario di lavoro, il sabato e la domenica e durante le vacanze.

© Wolters Kluwer Italia

Solitamente la stessa *policy* prevede un'attribuzione differenziata di autovetture in funzione della categoria dei dirigenti: a quelli di c.d. prima fascia viene di solito assegnata un'autovettura di classe D, normale o *premium,* mentre a quelli di livello più elevato spetterebbe un'autovettura di classe E.
Così come la *policy* può disporre un'ampia facoltà di scelta del modello (nell'ambito della classe spettante) - berlina, *station wagon, Suv*, *spider* - ovvero restringere la scelta tra un numero limitato di marche e modelli.
Il diverso comportamento è dettato, di solito, da ragioni di immagine: se si vuole rappresentare l'azienda come particolarmente attenta alla tutela dell'ambiente, si privilegeranno modelli a basso impatto ambientale (in questo caso saranno esclusi i *Suv*), come quelli ibridi tradizionali o plug-in o elettrici *tout court*; se si vuole dare un'immagine - esterna e interna - di sobrietà, allora si escluderanno i modelli più lussuosi di fascia alta, le vetture sportive e i *Suv* di particolare impatto di *status.*
Analogo discorso può essere fatto per i cellulari e i *personal computer*: anche per questi beni si assiste a un'attribuzione differenziata per livello dirigenziale, atteso che, sia nell'ambito dei primi quanto dei secondi, vi sono sul mercato strumenti con diverse funzionalità, potenza e, soprattutto, prezzo.
Non c'è dubbio che l'attribuzione dei "benefit" in generale risponda anche ad **esigenze di efficienza, sicurezza e immagine aziendale**:

– efficienza, garantita dall'alta gamma di prestazioni che alcuni modelli possono offrire;
– sicurezza, garantita da un insieme di servizi alla persona, di natura previdenziale, assistenziale e cura;
– *status,* rappresentato dalla tipologia di dei beni attribuiti.

La concessione di questi "benefit" è di solito dettata da **obiettivi plurimi**, con una particolare accentuazione su alcuni, piuttosto che su altri:

– la fidelizzazione dei dirigenti/dipendenti;
– l'attrazione di risorse qualificate provenienti da altre realtà aziendali di minore *standing* o dimensioni, poco inclini ad attribuire questo genere di "benefit";
– uno stimolo a un maggiore impegno lavorativo verso l'organizzazione e i suoi obiettivi da parte del personale dipendente di grado inferiore della stessa azienda, particolarmente interessato a una progressione di carriera.

Oggi, considerato che l'attribuzione dei "benefit" rappresenta una prassi comune e standardizzata, almeno all'interno di una certa categoria dimensionale di imprese, è più difficile raggiungere l'obiettivo della fidelizzazione contando sul mero potere attrattivo di certi "benefit" tradizionali come il computer portatile, l'autovettura o il cellulare. Questi sono ormai diventati dei meri strumenti di lavoro o dei semplici mezzi di spostamento. Lo possiamo verificare oggi, dopo la tremenda pandemia da Covid-19 che ci ha colpito così duramente e che ha stravolto e fortemente anticipato un nuovo modo di lavorare, e dopo l'interiorizzazione piuttosto comune della cultura green, del risparmio energetico e della tutela ambientale.

© Wolters Kluwer Italia

Oggi possiamo dire che siano i servizi alla persona, per la tutela della salute e un migliore bilanciamento vita-lavoro, e alla famiglia del dipendente a fare la differenza quando si deve scegliere tra rimanere nella stessa azienda o cambiare. Oltre, naturalmente a tutta una serie di altri elementi connessi con un diverso sviluppo di carriera.
Poi ci sono i "benefit" un po' particolari, quali la concessione in uso - di solito mediante contratto di *sub*-locazione - della casa di abitazione di pregio e dalla messa a disposizione - diretta o tramite rimborso dei costi sostenuti - di personale di servizio e cura della casa e della famiglia.
Di solito questi benefici non rientrano nelle *policy* retributive aziendali comuni, ma riguardano solo i dirigenti apicali o di grado più elevato, per i quali la contrattazione *one to one* assume un peso maggiore rispetto alla standardizzazione delle procedure e delle *policy* interne.
L'attribuzione della casa di abitazione è tipica delle società multinazionale con sedi operative in Paesi diversi, la cui politica di sviluppo di carriera prevede la rotazione delle sedi di destinazione lavorativa. Essendo impensabili continui investimenti/disinvestimenti immobiliari da parte del dipendente il problema "casa" andrà gestito dall'azienda, principalmente con lo strumento del contratto di locazione immobiliare. Se è vero che non è detto che debba essere l'azienda a gestire questo problema come un "benefit" - ben potendo prevedersi che l'onere della locazione dell'immobile gravi direttamente sul dipendente, assumendo essa, invece, solo il compito di aiutare il dipendente nella ricerca della casa avvalendosi dei contatti e delle conoscenze del mercato immobiliare locale - è altrettanto vero che la scelta di optare proprio per la qualificazione di "benefit" sarebbe determinata da mere valutazioni di convenienza economica e tributaria, con vantaggi sia per l'azienda sia per il dipendente (ci sono peraltro dei contratti collettivi, come ad esempio quello dei funzionari e dirigenti delle aziende bancarie, che prevedono proprio l'accollo in capo alla società per un certo periodo dei costi di alloggio del dipendente trasferito).
Stante la loro particolare rilevanza, questi aspetti saranno oggetto di apposite considerazioni nei Capitoli successivi.
Nella pratica di mercato, tuttavia, la concessione dell'immobile abitativo non riguarderebbe solo i dirigenti di altissimo livello o gli amministratori delegati, ma anche taluni dirigenti di livello inferiore che a seguito della nomina o dell'assunzione di maggiori disponibilità possono decidere di riorganizzare la propria vita familiare: potrebbero superare la propria condizione di pendolari del fine settimana per trasferire la famiglia dal diverso luogo di residenza a quello in cui si concentra l'impegno lavorativo. È evidente che una volta ottenuta la disponibilità di questi "benefit" e modificato l'assetto organizzativo della propria famiglia, tali beni diventano un vincolo importante in grado di assurgere a significativo fattore di fidelizzazione.
Quando analizzeremo gli aspetti reddituali e fiscali di questi "benefit" risulterà evidente come la loro attribuzione sia fortemente influenzata dalla tematica fiscale e contributiva che assume un "peso" di gran lunga superiore rispetto a quello che caratterizza le altre tipologie di "benefit".

© Wolters Kluwer Italia

Il "benefit" che, invece, racchiude in sé una serie nutrita di **finalità motivazionali**, è dato dalle *stock option*.
Entreremo nel dettaglio dello strumento nel Capitolo 9, ma in questa sede possiamo sicuramente anticipare che le ragioni per cui viene attribuito sono:

– stimolare le persone a raggiungere i risultati programmati dall'azienda;
– premiarle per il raggiungimento degli obiettivi fissati e aver lavorato con impegno per il successo dell'azienda;
– fidelizzare il dipendente all'azienda per cui lavora prevedendo un *vesting period* pluriennale;
– attrarre risorse qualificate provenienti da altre realtà aziendali di minore *standing* o, semplicemente, di classe dimensionale inferiore, poco inclini ad attribuire questo genere di "benefit";
– stimolare ad un maggiore impegno lavorativo verso l'organizzazione e i suoi obiettivi il personale dipendente diversamente qualificato prevedendo un'attribuzione differenziata di opzioni in funzione del livello quali-quantitativo degli obiettivi raggiunti[19] e una attribuzione crescente di *stock option* al crescere del livello funzionale all'interno dell'organigramma aziendale.

Naturalmente tutte queste finalità ma, soprattutto, quella che punta a fidelizzare il dirigente all'impresa, riusciranno ad esplicare i loro effetti e a raggiungere gli specifici obiettivi, quanto più economicamente significativo sarà l'apporto economico che il piano di *stock option* sarà in grado di dare alla retribuzione complessiva del dirigente.
Ma come abbiamo visto nel paragrafo relativo al "capitale umano", non è solo l'aspetto economico che indirizza il comportamento del dipendente nei confronti dell'azienda o che lo tiene legato ad essa quasi in un rapporto matrimoniale fedele "vecchio stampo", per così dire[20].
Altri sono i fattori "non economici" che determinano l'approccio, come l'essere oggetto di attenzione, di rispetto e di considerazione e come il "clima aziendale" nel suo complesso.
E allora, nessun dubbio riteniamo possa sussistere sul fatto che quanto maggiore sarà il "peso" positivo percepito dal dipendente dei "fattori non economici" e l'importanza di questi per il suo livello di soddisfazione e l'equilibrio psico-fisico, tanto minore sarà il "peso" attribuito ai "fattori economici" che, ricordiamolo, decrescerà una volta raggiunto un determinato livello secondo la nota teoria neoclassica dell'utilità marginale decrescente, nell'ambito della teoria soggettivistica del valore in economia[21].

---

[19] Solitamente le *stock option* sono ancorate agli obiettivi che vengono assegnati ai dirigenti ai fini di determinare la parte variabile della retribuzione. Obiettivi che possono essere qualitativi, quantitativi o, un insieme di entrambi. A ciascuno di essi viene attribuito un peso percentuale rispetto all'insieme, e per ciascuno di essi viene previsto un punteggio, solitamente da 1 a 5, con il quale viene valutato il livello (e il modo) di raggiungimento dell'obiettivo. Solitamente, non vengono previste soluzioni drastiche e univoche *in or out*, raggiunto non raggiunto ma, più correttamente, almeno due o tre livelli quali-quantitativi.

[20] S veda A. Colombo, M. Battocchi, M. Pagani, *Welfare aziendale e flexible benefit*, Roma, 2016.

[21] Elaborata, in particolare dagli economisti W.S. Jevons (1871), C. Merger (1871) e L. Walrass (1874).

© Wolters Kluwer Italia

Per quanto riguarda il personale particolarmente qualificato, in posizioni di vertice ma non necessariamente apicale, o in fase di programmata crescita, la fidelizzazione appare una problematica cruciale per le aziende che cercano di attrarre talenti in un mercato sempre più competitivo. Un obiettivo prioritario, insomma, per cui l'attribuzione dei "benefit" è, di solito, già prevista dalla *policy* retributiva. Un *turnover* superiore al 3% può essere un problema per l'azienda. Considerato che un dipendente produce il suo massimo apporto dopo 3-4 anni, se se ne va dopo 5 è un investimento in perdita.
Mantenere nel tempo dipendenti talentuosi che si sono acquisiti sul mercato strappandoli alla concorrenza è una attività impegnativa: si tratta di capire, per esempio, quali sono gli interessi extra-lavorativi delle persone, di costruire un percorso di carriera (che dovrebbe essere tutto interno all'azienda) ben definito, di offrire una formazione costante, sia se richiesta dall'attribuzione di nuove competenze (c.d. addestramento), sia se volta a una crescita professionale/manageriale (c.d. *management education*), di offrire le giuste gratifiche perché ciò mantiene le persone contente e impegnate sul lavoro, di fornire, attraverso un *feed back* periodico, quel segnale di apprezzamento importante per far capire che l'azienda apprezza il loro operato e le considera una parte fondamentale per il suo successo.

"*Se i vostri dipendenti si sentono valorizzati, sono contenti di lavorare nelle vostre aziende e sono compensati adeguatamente, non avranno motivo per andare da un'altra parte. In più il loro entusiasmo e il loro impegno saranno evidenti agli occhi dei clienti. Quell'entusiasmo, quella passione e quel coinvolgimento risulteranno in ogni tipo di interazione*".
(D.T. Picket III, CEO di Nfrastructure, imprenditore, *private equity investor* e filantropo)

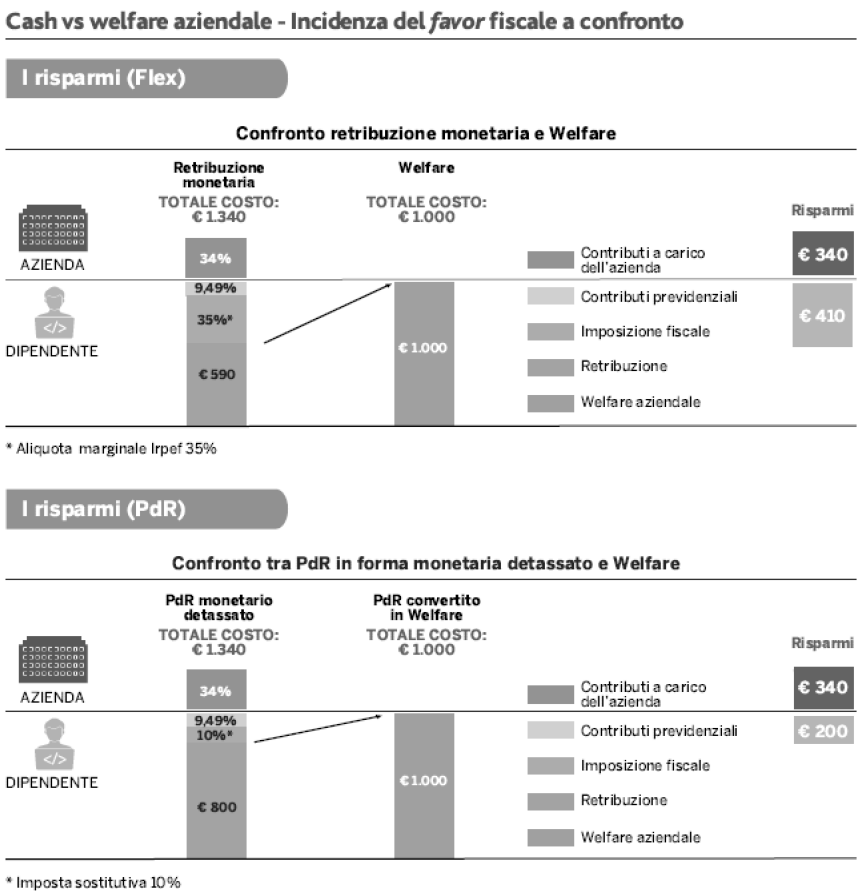
Pertanto, la fidelizzazione dei migliori talenti, e più in generale delle persone coinvolte nell'organizzazione dell'impresa, dovrà essere perseguita, oltreché con le variabili economicamente quantificabili innanzi introdotte, che sono più confrontabili con le proposte della concorrenza, anche tramite una nuova strategia che punti alle iniziative di *work life balance*, consentendo forme di flessibilità della presenza in azienda in certi periodi dell'anno, di una stagione o della settimana, che incrementano la qualità della vita, senza arrecare alcun tipo di disturbo o intralcio all'organizzazione. Questa strategia potrà essere attuata studiando preventivamente le esigenze attuali e future del dipendente, e predisponendo reazioni che possano soddisfarle. Questo tipo di variabili non sono economicamente quantificabili e, per di più, saranno create "su misura" del singolo, il che le renderà particolarmente apprezzate dal medesimo e non confrontabili con pacchetti retributivi *standard* offerti sul mercato.

1.4.2. Le ragioni economiche

Premesso che nei Capitoli e paragrafi successivi saranno esaminati nel dettaglio gli aspetti economici - reddituali, fiscali e contributivi - di ogni singolo strumento preso in esame, ci limitiamo in questa sede a rappresentare brevemente le differenze, economiche appunto, tra attribuire al dipendente una somma di denaro ovvero un "benefit". Si osservi il diagramma di pagina successiva nel quale vengono messi a confronto gli effetti

che la fiscalità e la contribuzione hanno sulle due modalità di retribuzione - in denaro e in natura - e che determinano la differenza tra il costo complessivo che l'azienda deve sostenere e il beneficio effettivo netto che il dipendente riceve dal medesimo aumento di retribuzione. Premesso che il verificarsi delle condizioni sopra rappresentate è subordinato all'osservanza della disciplina tributaria di cui al D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, così come vedremo meglio quando tratteremo dei singoli strumenti, il grafico dimostra in modo eloquente che attribuire un "benefit" è molto più conveniente che riconoscere un aumento in denaro della retribuzione. E ciò che per di più conta, è che la convenienza riguarda la sfera economica di entrambe le parti: azienda e dipendenti. Per esemplificare:

Confronto tra retribuzione in denaro e in natura*



Fonte: G. Scansani, P. Barbieri, *Al servizio di imprese e persone,* Dirigente, n. 4/2022

© Wolters Kluwer Italia

La **convenienza economica** dell'opzione che privilegia l'erogazione di "benefit" singoli o strutturati in un sistema di "welfare" appare evidente **per entrambi i soggetti coinvolti,** andando ad incidere proprio su un aspetto che è oggetto di una particolare attenzione da parte delle organizzazioni datoriali e del legislatore: il c.d. cuneo fiscale.
Dal punto di vista aziendale, a parità di valore monetario dell'attribuzione, l'assenza di contribuzione genera una **riduzione del costo del lavoro** e, per questa via, un miglioramento della concorrenzialità dei beni o servizi prodotti sui mercati interni e internazionali.
Per il dipendente il vantaggio è rappresentato da una **maggiore disponibilità economica** che si concretizza in un mancato sostenimento di oneri e nella possibilità di accedere a beni o servizi che l'alternativa erogazione in denaro non avrebbe potuto garantire nella stessa misura.
Peraltro, l'analisi di convenienza economica a favore dei "benefit" e dei "Piani di welfare" in generale, non sarà inficiata né dalla riduzione dei contributi INPS nella misura dello 0,8% per il solo 2022, disposta dalla Legge di Bilancio 2022, (Legge n. 234/2021) per i lavoratori con retribuzioni fino a 35.000 euro l'anno (2.692 lordi/mese); né dalla rimodulazione delle aliquote IRPEF (con la soppressione dell'aliquota del 41%, la riduzione della seconda dal 27 al 25% e la riduzione della terza dal 38 al 35%). E lo stesso dicasi per la proposta di una ulteriore decontribuzione che il Parlamento dovrebbe varare nel pacchetto di aiuti all'economia proprio in fase di redazione del presente volume.
Ovviamente, come sappiamo, la fiscalità sul reddito fondata sull'imposizione progressiva, agisce in modo individuale generando diversi livelli dell'onere tributario: dalla struttura delle aliquote, modificata dalla Legge di bilancio 2022 (Legge n. 234/2021), all'effetto delle addizionali regionali e comunali variamente incidenti, dal "*Bonus* IRPEF" (D.L. n. 3/2020) alle detrazioni d'imposta[22].
Ma la convenienza economica non è sufficiente per sortire gli effetti desiderati, per raggiungere quegli obiettivi che l'azienda si è prefissata. Occorre altro. Occorre **un "clima" aziendale diverso** e **un nuovo sistema di relazioni interne ed esterne,** anche sindacali, improntato alla collaborazione e alla creazione di una unità d'intenti votata a un obiettivo comune: lo sviluppo equilibrato dell'impresa e di tutte le parti che la compongono.
Ecco perché l'introduzione del **"welfare"** a livello di contrattazione aziendale sarebbe importante a questi fini, anche perché **favorirebbe la produttività** e consentirebbe di "*fare* ***scambi positivi tra aumenti di efficienza e incrementi salariali*** *(nel senso più ampio del termine, n.d.a.) per i lavoratori*"[23].
Generalmente un dirigente che contratta i "benefit" con l'azienda è perfettamente consapevole del risparmio economico che gli stessi sono in grado di garantire a sé stesso e all'azienda. Viceversa, non è detto che la stessa consapevolezza appartenga anche alla

[22] Per una prima analisi delle modifiche normative recentemente intervenute, si veda G. Cioffi, "Costo del lavoro 2022", in *Dir. prat. lav.*, n. 12/2022.
[23] G. Rocco, "Il welfare aziendale come fattore di vantaggio competitivo", in *Dir. prat. lav.*, n. 15/2017.

generalità dei dipendenti, a quelli che non si trovano così "in alto" nella gerarchia aziendale, ai quali potrebbero rivolgersi i "Piani di welfare".
Per questa ragione è importante saper **comunicare i vantaggi in modo efficace e autorevole**, stimolando la fiducia dei propri dipendenti[24].

1.5. COSA SI INTENDE PER "WELFARE AZIENDALE"

1.5.1. Definizione

Introdurre un "Piano di welfare" è cosa diversa dall'attribuire quelli che si definiscono come "fringe benefit" o "flexible benefit".
Questi sono beni e servizi - o redditi in natura - che vengono offerti a singoli dipendenti che occupano posizioni più elevate in una logica di *retainment.* Si tratta, infatti, di "pacchetti individuali" che non sono pensati come un aiuto economico a chi è in posizione di svantaggio e non riguardano la copertura di esigenze primarie (la possibilità di organizzare in maniera flexible i propri benefit si sostanzia spesso, nella pratica, in una destinazione dei loro valori verso esigenze il più delle volte voluttuarie e di "corto raggio" rispetto alla soddisfazione dei bisogni sottostanti).
Nel caso del "welfare" aziendale si entra in una logica di benefici collettivi con evidenti e prioritarie finalità di sostegno al reddito, alla vita familiare e al bilanciamento tra le esigenze lavorative e quelle, appunto, della famiglia.
Premesso che non esiste una definizione normativa di "welfare aziendale", secondo la dottrina "*il welfare aziendale è generalmente inteso come l'insieme di benefit e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, partendo dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale*"[25].
In ogni caso potremmo dire che il "welfare" trova riconoscimento nella nostra Costituzione nell'ambito dei rapporti economici (Tit.III), e in particolare in tre articoli: l'art. 36, che recita "*Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa*"; l'art. 37 sulla parità di genere, "*Le condizioni di lavoro devono consen-*

[24] Uno degli strumenti che viene utilizzato è il *Total Reward Statement* (TRS), che contiene e rappresenta tutti gli elementi che costituiscono la *compensation*, compresi i contributi versati agli enti previdenziali pubblici, e serve per aumentare nei dipendenti la percezione della reale portata dell'investimento nel piano di welfare. Che i lavoratori necessitino di informazioni complete e di una più efficace comunicazione rispetto ai contenuti ed ai vantaggi offerti dal welfare aziendale lo dimostrano anche una serie di analisi e tra queste, ad esempio, quella curata da CENSIS ed Eudaimon. La rilevazione ci consegna l'evidenza che circa il 20% dei lavoratori non sa cosa sia il welfare aziendale (si veda il IV Rapporto CENSIS-Eudaimon, 2021, pag. 10).
[25] G. Mallone, "Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale", in F. Maino e M. Ferrara (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013; T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, 2013; V.A. Tursi, "Il welfare aziendale: profili istituzionali", in *Riv. Polit. Soc.*, n. 3/2012; L. Galantino, S. Fernandez (collana diretta da), *Studi di diritto del lavoro*, Torino, 2014.

 © Wolters Kluwer Italia

tire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione"; l'art. 38 secondo cui "*I lavoratori hanno diritto che siano preveduti ed assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria*".
Sicuramente quello di cui parliamo è un "welfare" integrativo o c.d. secondo welfare per distinguerlo dal primo che è quello pubblico e statale.
L'attuale assetto regolamentare del "welfare" privato si fonda sui seguenti pilastri[26]:
– la **previdenza complementare**, disciplinata, da ultimo, dal D.Lgs. 5 dicembre 2005, n. 252;
– l'**assistenza sanitaria integrativa**, introdotta dal D.Lgs. 30 dicembre 1992, n. 504 successivamente modificato e superato dalla legge di riforma 24 dicembre 2007, n. 244, che ha dato luogo al D.M. 31 marzo 2008 e, da ultimo dal D.M. 27 ottobre 2009;
– i "**benefit" o le utilità non monetarie** disciplinate dal D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 (TUIR)[27].

Potrebbe sembrare paradossale parlare di "welfare" aziendale in un momento di crisi economica generale, di bassa produttività del lavoro, di contrazione dei consumi che generano una riduzione dei livelli di produzione, di difficoltà dell'accesso al credito da parte delle imprese, di aumento del tasso di disoccupazione, soprattutto giovanile. Potrebbe sembrare iniquo pensare di dare più risorse a chi ha già un lavoro, di migliorare il benessere del personale dipendente e non concentrarsi su chi un lavoro non ce l'ha.
In realtà, si tratta di due piani distinti, molto diversi tra loro, così come differenti sono i soggetti a cui spetterebbe la responsabilità, o il compito, di intervenire.
Mentre ridurre il numero dei disoccupati e dei c.d. inattivi con interventi volti a migliorare il sistema di "welfare" pubblico, la riqualificazione del personale uscito dal sistema produttivo ma ancora in piena attività lavorativa, l'incentivazione degli investimenti privati - cosa che, peraltro, è giusto riconoscere che è stata fatta in modo significativo, anche con il progetto Industria 4.0 - e pubblici, nonché a dare impulso alla domanda di bei e servizi attraverso una riduzione delle tasse sul lavoro[28], dovrebbe essere un obiettivo specifico dello Stato, il miglioramento del benessere complessivo dei dipendenti dovrebbe essere un compito specifico delle imprese.
Ciò per due ragioni. La prima, perché è ormai assodato da plurime ricerche internazionali e dall'esperienza diretta delle imprese che lo hanno perseguito, che **un incremento del benessere generale dei lavoratori e del clima aziendale genera un incremento diretto della produttività aziendale** - è stato dimostrato che per ogni euro investito in questi programmi se ne generano tre di benefici per l'impresa - e **un miglioramento delle relazioni interne.**
La seconda ragione è che le imprese, per il fatto stesso di essere insediate in un determinato territorio, di impiegare lavoratori, di relazionarsi con un insieme composito di

[26] I fondi di solidarietà, di integrazione salariale e la Cassa integrazione guadagni non sono oggetto di trattazione in questo libro.
[27] Con le modifiche e integrazioni, anche collaterali, previste dalle leggi di stabilità per il 2016 e 2017.
[28] Si veda F. Ghiselli, *op. loc. cit.* in nota 1.

stakeholders (clienti, fornitori, azionisti, banche, collaboratori, gruppi di interesse locali o esterni, come i residenti di aree limitrofe, le istituzioni relative all'amministrazione locale), hanno una **"responsabilità sociale"** che non può essere elusa.
Secondo l'opinione di uno dei più illuminati imprenditori della storia di questo Paese, Adriano Olivetti[29], "*La fabbrica non può guardare solo all'indice dei profitti. Deve distribuire ricchezza, cultura, servizi, democrazia. Io penso la fabbrica per l'uomo, non l'uomo per la fabbrica*"[30]. "*L'impresa è uno dei principali fattori di mutamento del tessuto sociale e quindi deve contribuire alla ricerca di una migliore qualità della vita individuale e collettiva*"[31].
Pur con tutte le cautele del caso, perché dalle dichiarazioni di principio occorre passare alla fase realizzativa, l'importanza di questo ambito o insieme di strumenti, caratterizzato dall'esprimere una particolare attenzione verso il benessere dei lavoratori, è stato riconosciuto da tutte le Parti Sociali.
Lo testimonia l'accordo interconfederale tra Confindustria e CGIL-CISL-UIL del 9 marzo 2018, denominato "Patto per la fabbrica".
In questo documento si evidenziano i seguenti punti focali:

– la bassa crescita economica e la continua riduzione della spesa per servizi sul PIL, producono un aumento delle disuguaglianze, modificano gli equilibri sociali e rallentano lo sviluppo;
– lo sviluppo del welfare contrattuale, pur mantenendo la sua natura integrativa di quello pubblico e universale, può rappresentare un terreno di crescita del benessere organizzativo e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro.

Superata la fase di diffidenza che ha preceduto il "Patto", occorre intervenire per ridurre l'elevata disomogeneità con cui viene trattato il welfare nei vari ambiti della contrattazione collettiva.

1.5.2. Le ragioni dell'introduzione di un "Piano di welfare" in azienda

L'impresa che promuove iniziative di "welfare" dà concretezza al **principio di solidarietà** sociale sancito dall'art. 2, secondo cui "*La Repubblica* (…) *richiede l'adempimento dei doveri inderogabili di solidarietà politica, economica e sociale*" e a quello della **responsabilità sociale** insito nell'art. 41, comma 2, secondo il quale l'iniziativa economica privata "*Non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da arrecare danno alla sicurezza, alla libertà, alla dignità umana*".
Il contesto sociale ed economico attuale offre senza dubbio dei solidi argomenti per auspicare uno sviluppo del "welfare" aziendale e un utilizzo capillare se non generaliz-

[29] E anche il precursore dell'introduzione dei piani di welfare assieme ad altri grandi imprenditori come Marzotto, Rossi e Cantoni che si resero conto che il successo delle loro imprese era legato a quello dei propri dipendenti e che la presenza delle fabbriche nel territorio comportava lo sviluppo, se non la nascita, di intere comunità sulle quali si riverberava un'influenza determinante.
[30] Citato da F. Colombo, "L'Olivetti dei sogni perduti", in *Il FattoQuotidiano.it* del 27 novembre 2011.
[31] A. Olivetti, *Noi sogniamo il silenzio*, Roma, 2014.

 © Wolters Kluwer Italia

zato di tale strumento, soprattutto in considerazione della evidente crisi dello "stato sociale" e della sua sostenibilità per il futuro.
I cambiamenti sociali in atto sono ben noti.
Alcuni attengono alla normale evoluzione di una società sviluppata, come una maggiore longevità della popolazione, un aumento delle aspettative di vita, associato però a un incremento delle malattie croniche, una struttura della famiglia sempre più ristretta - basti pensare che quelle unipersonali, che nel 1971 erano il 12,9% delle famiglie totali, 40 anni dopo sono salite al 33,2%, con una tendenza all'aumento (nel 2015 erano il 31,3%) - a scapito di quelle multi generazionali.
Altri mutamenti sono stati condizionati dalla profonda crisi economica che ha interessato parte del mondo nel 2008 e l'Italia anche nel 2012, i cui effetti sono visibili ancora oggi. Effetti ai quali si sommano quelli provocati dalla pandemia da Covid-19 che ha provocato un aumento delle disuguaglianze e della povertà.
La crisi ha altresì prodotto un incremento della disoccupazione totale, pari al 9,2% (2021), rispetto ai livelli pre-crisi (2007, 6%), il terzo più alto in Europa dopo la Spagna e la Grecia, e superiore alla media UE (7,1%), da leggere, però, con il tasso di occupazione che, benché salito rispetto al 2013, oggi è solo al 58,1%. Il che significa che il 41,9% della popolazione in età lavorativa non è occupato (inattivo o disoccupato). Pesante è anche la situazione della disoccupazione giovanile (<25 anni), pari al 31,7% contro una media UE del 17,3%. Ma l'Italia ha anche il più elevato tasso di NEET (*not in education, employment or training*), pari al 23,5%, contro una media UE del 15%.
Inoltre, ha accentuato il divario sociale comprimendo il livello di vita delle classi più povere - non per niente l'ISTAT ha certificato un aumento del numero delle famiglie e delle persone in condizioni di povertà assoluta e relativa[32] - e del ceto medio.
Ha generato un incremento delle richieste di sicurezza e protezione sociale che, come accennato, non hanno trovato o non potranno più trovare una piena e puntuale risposta da parte del "welfare" pubblico, sia con riguardo alle tipologie di prestazioni, che risulterebbero essere sempre meno standardizzate, sia con riguardo all'ammontare stesso della prestazione. Le esigenze di cura parentale e di assistenza agli anziani o a familiari non autosufficienti, sempre meno garantite dal "welfare" pubblico, che non hanno potuto essere coperte da salari reali stagnanti, laddove non ridotti per far fronte a una generale difesa dei posti di lavoro, hanno indotto diversi lavoratori, soprattutto donne, ad abbandonare il proprio posto per potervi fare fronte.
Questo settore potrebbe trovare uno spazio sempre maggiore all'interno del "welfare" aziendale, a causa del fatto che il tasso di copertura pubblica dei servizi si attesta intorno al 37% per i servizi sociosanitari (residenziali e domiciliari) e al 14,3% per quelli sociali, e che le famiglie si trovano costrette a sopportare un onere stimato tra i 9 e i 14 miliardi di euro all'anno.
E se per il futuro verranno mantenuti questi o poco superiori livelli di crescita del PIL (escludendo le evidenti eccezioni del 2021 e 2022), c'è da aspettarsi che i bilanci pub-

[32] Si veda il rapporto ISTAT, *La povertà in Italia 2020*, del 16 giugno 2021.

blici non saranno in grado di soddisfare le nuove richieste e, financo, di mantenere i livelli attuali di prestazioni erogate[33].

Primo tra tutti il costo del SSN, che dovrebbe recuperare gli effetti negativi delle politiche di austerità adottate a partire dal 2009, che hanno generato un incremento annuo del solo 0,3%. Recupero necessario anche per far fronte alle enormi esigenze dettate dalla pandemia da Covid-19.

Oltre a queste esigenze, i maggiori costi saranno dipendenti anche dall'allungamento della vita media della popolazione che, inoltre, influirà in misura corrispondente sul livello delle prestazioni previdenziali. Per di più, occorre considerare anche gli altrettanto prevedibili incrementi degli ammortizzatori sociali che si renderanno necessari a seguito del nascere di nuove crisi dell'apparato produttivo particolarmente colpito dalla crisi pandemica e dal pericoloso accentuarsi della precarizzazione del lavoro.

Per non parlare poi della necessità di far fronte, finanziariamente, all'incremento delle famiglie in stato di povertà, relativa e assoluta. Nel 2020, secondo le stime dell'ISTAT, ci sono oltre 5,6 milioni di persone in stato di "povertà assoluta" (il 9,4%), 8,6 milioni in stato di "povertà relativa" (il 13,5%), e 14,7 milioni a "rischio povertà" (il 24,6%). Cifre drammatiche e nettamente superiori a quelle medie riscontrabili in Europa.

Da non sottovalutare saranno gli effetti dello sviluppo tecnologico e dell'intelligenza artificiale, i c.d. robot che, inevitabilmente, determineranno l'uscita dal mondo del lavoro delle fasce più deboli e meno qualificate di lavoratori senza la possibilità che altri settori economici e produttivi, a causa di bassi tassi di crescita, di permanenti delocalizzazioni e di una accentuata e libera globalizzazione, possano assorbire tali uscite[34].

La stessa propensione al risparmio delle famiglie si è ridotta drasticamente per effetto della lunga crisi economica a un tasso di poco superiore all'8,7% del reddito disponibile (mentre negli anni '90 si collocava su tassi compresi tra il 20% e il 30%)[35], compromettendo per la maggior parte delle famiglie la capacità di costruire o ricostruire una condizione patrimoniale di sicurezza a lungo termine.

(segue)

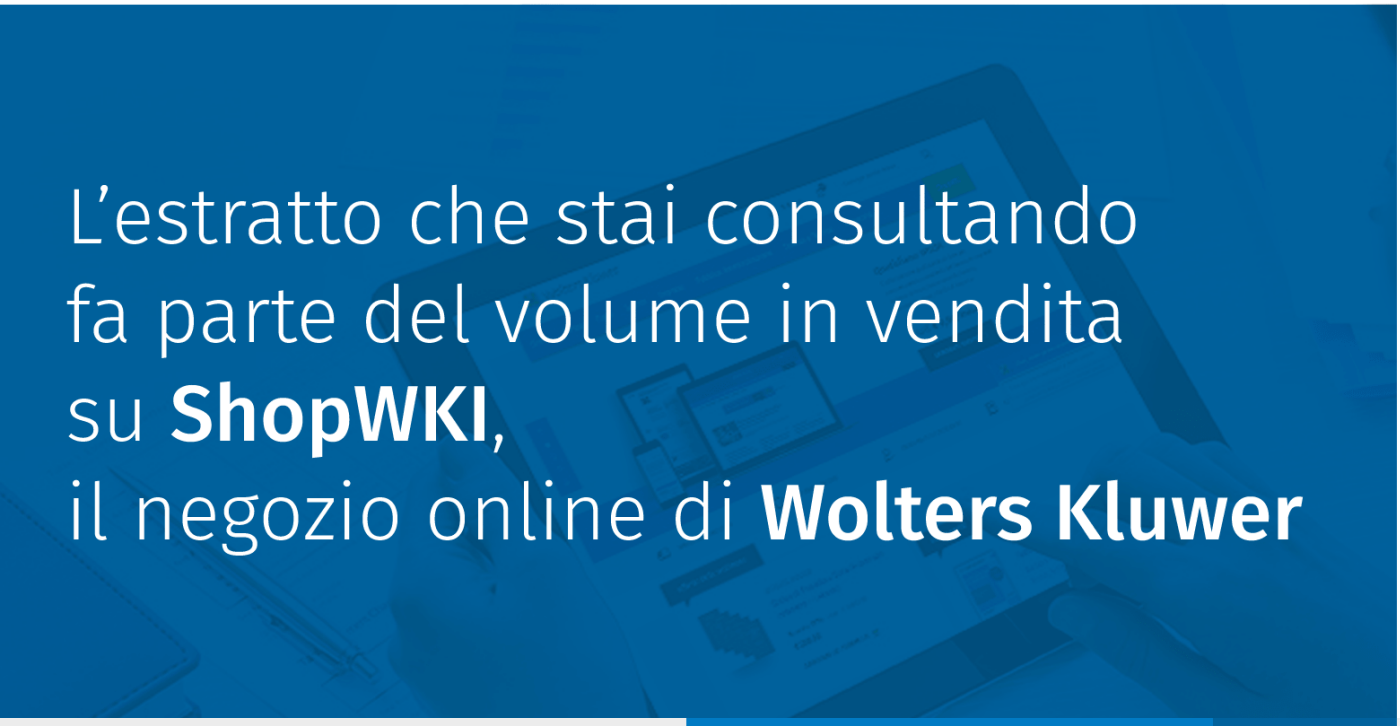
[33] Si veda l'ultimo rapporto realizzato dal Centro Studi di Itinerari previdenziali, "Il *bilancio del sistema previdenziale italiano. Andamenti finanziari e demografici delle pensioni e dell'assistenza per l'anno 2019"*, n. 8/2021.
A ciò si può aggiungere che secondo *l'EPC's Working Group on Ageing and a Sustainability*, *www.europa.eu*, la popolazione italiana, da qui al 2080, sia destinata a ridursi a 39 milioni di abitanti, senza contare la componente migratoria, e che già nel 2050, per effetto della diminuzione della natalità e della crescita dell'età media, la popolazione inattiva sarà pari all'84% di quella attiva. Si possono ben comprendere gli effetti sulla sostenibilità del sistema del welfare pubblico.

[34] Per una analisi degli effetti di tale prevedibile sostituzione, si rinvia a F. Ghiselli, "La tassazione dei robot", in *www.taxpolighis.it*.

[35] Fonte ISTAT, Assogestioni e Banca d'Italia.

© Wolters Kluwer Italia

Wolters Kluwer



L'estratto che stai consultando
fa parte del volume in vendita
su **ShopWKI**,
il negozio online di **Wolters Kluwer**

Torna al libro

CEDAM IPSOA UTET GIURIDICA il fisco ALTALEX