

**IL *WELFARE* AZIENDALE È DAVVERO – O
SOLTANTO – “*WELFARE* IN AZIENDA”? UN *FOCUS*
SULLA REGIONE MARCHE**

INDICE

INTRODUZIONE	4
1. Un'indagine giuridica sul <i>welfare</i> aziendale: strumenti e obiettivi.....	4
2. Le radici storiche del <i>welfare</i> aziendale in Italia	6
3. Le ragioni della recente riscoperta del <i>welfare</i> aziendale	9
4. Dal <i>welfare</i> aziendale volontario alla promozione del <i>welfare</i> aziendale obbligatorio	16
CAPITOLO 1. LA NORMATIVA FISCALE IN MATERIA DI PREMI DI RISULTATO E UTILI E IL C.D. <i>WELFARE</i> DI PRODUTTIVITÀ	21
1. Le fattispecie beneficiarie del regime fiscale e contributivo di favore: premi di risultato e utili distribuiti ai dipendenti	21
2. La tassazione agevolata dei premi di risultato e degli utili	28
3. La parziale decontribuzione dei premi di risultato e degli utili.....	38
4. La “welfarizzazione” dei premi di risultato e degli utili.....	48
4.1. Le critiche della dottrina: quale rilievo sul piano pratico?.....	60
CAPITOLO 2. IL MODELLO “PURO” DI <i>WELFARE</i> AZIENDALE	67
1. Le modifiche all’art. 51 TUIR	67
2. La nuova lettera <i>f</i>) del comma 2 dell’art. 51 TUIR.....	70
2.1. Le fonti istitutive del <i>welfare</i> aziendale	80
2.2. Le restanti parti della lettera <i>f</i>).....	86

3. Gli ulteriori <i>benefit ex art. 51</i> , commi 2 e 3, ultimo periodo, TUIR e il sistema dei <i>voucher</i>	89
4. Le più recenti (lievi) modifiche legislative.....	96
CAPITOLO 3. IL <i>WELFARE</i> AZIENDALE NEL CONTESTO	
IMPRENDITORIALE MARCHIGIANO.....	101
1. Un'indagine locale sul <i>welfare</i> aziendale	101
1.1. Dati nazionali e dati locali (di Confindustria Marche) a confronto.....	102
1.2. Il caso Ariston Thermo Group s.p.a.....	117
2. Premi di risultato e <i>welfare</i> aziendale nella prassi	122
CAPITOLO 4. UN TENTATIVO DI DEFINIZIONE DI <i>WELFARE</i>	
E DI <i>WELFARE</i> AZIENDALE	167
1. Il significato giuridico di <i>welfare</i>	167
2. La nozione (ristretta ed ampia) di <i>welfare</i> aziendale: i <i>welfare</i> <i>benefits</i>	172
2.1. L'incidenza del virus Covid-19 sulle iniziative di <i>welfare</i> aziendale.....	178
3. L'impatto delle misure di <i>welfare</i> aziendale sul sistema giuslavoristico, sindacale e previdenziale italiano.....	183
4. Potenzialità e criticità del <i>welfare</i> aziendale	188
CONCLUSIONI	197
RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI.....	207

INTRODUZIONE

1. Un'indagine giuridica sul *welfare* aziendale: strumenti e obiettivi

Sin dall'inizio dello scorso decennio, in Italia il *welfare* aziendale è tematica sempre più ricorrente, oltre che nelle strategie aziendali e nel dibattito pubblico, politico e mediatico, anche nel vasto ed eterogeneo panorama delle scienze sociali¹, all'interno delle quali, come noto, è riconducibile pure il diritto. Tale interesse plurisetoriale nei confronti del *welfare* aziendale è cresciuto ancor più a seguito della forte spinta di recente impressa al fenomeno tramite i vantaggi fiscali introdotti dalla l. n. 208/2015 – d'ora in avanti Legge di Stabilità 2016 – e successive modifiche normative². La materia, pertanto, non è oggetto di studio esclusivo di giuristi, pratici o accademici, ma ha al contrario destato l'attenzione di molte altre discipline, prime tra tutte quelle socio-politiche ed economiche. Considerate infatti la complessità del fenomeno e la molteplicità ed eterogeneità delle questioni da esso sollevate, quella giuridica è soltanto una delle prospettive dalle quali il *welfare* aziendale può essere osservato e analizzato e – è bene precisarlo sin da subito – sarà anche l'unica ad essere adottata nel presente lavoro, in una duplice veste: tributaria e giuslavoristica³.

¹ Cfr. G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013, p. 49; E. MASSAGLI, *Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014, p. XIII.

² V. CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *1° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Roma, 2018, p. 2.

³ L'auspicio è che la presente ricerca possa contribuire a far luce sulle molteplici questioni giuridiche sollevate dall'istituto, dal momento che, come evidenziato da I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Prefazione*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019, p.11, il *welfare* aziendale è "un fenomeno fino a oggi poco approfondito dalla riflessione scientifica giuridica". In termini simili G. GIANNI, *L'inaspettata attualità del welfare aziendale*, in *Mass. giur. lav.*, 2016, p. 274.

Come si addice a una qualunque ricerca scientifica di carattere giuridico, l'indagine non potrà che svilupparsi a partire dall'analisi del dato normativo. Pertanto, ricostruite le principali tappe evolutive del *welfare* aziendale in Italia, verranno anzitutto illustrati i contenuti essenziali dell'attuale disciplina fiscale, al fine di offrire una panoramica generale dell'istituto⁴. Se però, in base all'insegnamento kelseniano, l'essere non corrisponde al dover essere, una volta descritto il quadro normativo nazionale, sarà interessante e utile verificare in seconda istanza come il *welfare* aziendale abbia trovato concreta attuazione, tramite le iniziative datoriali unilaterali e/o la contrattazione di secondo livello, nel tessuto produttivo ed economico marchigiano. Sarà così possibile cogliere le eventuali specificità della versione di *welfare* aziendale affermatasi nel contesto locale rispetto al modello astratto delineato dal legislatore ed operare un confronto tra i dati nazionali e quelli regionali. Infine, chiarita la valenza giuridica del termine *welfare* e definito il concetto di *welfare* aziendale nelle sue possibili accezioni, si tenterà di comprendere quale sia la reale natura di quest'ultimo. L'obiettivo finale è dunque verificare se, stante la sua denominazione, il *welfare* aziendale sia effettivamente un'articolazione del *welfare*⁵, oppure se rappresenti, piuttosto, una mera forma alternativa di retribuzione (in natura).

⁴ Difatti, "la materia – lungi dall'essere compiutamente individuata – viene definita dall'intervento che su di essa si compie, ovvero introducendo una disciplina fiscale specifica finalizzata alla sua promozione. E allora, l'interprete dovrà esaminare nel dettaglio la disciplina che si introduce per arrivare a definire la materia che si vuole «promuovere», adottando "un approccio tecnico di tipo analitico-deduttivo". Così F. LAMBERTI, *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., pp. 92-93.

⁵ Come osserva F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2020, p. 120, infatti, "la dottrina, valorizzando il carattere aperto e pluralista del precetto dell'art. 38 Cost., ritiene il legislatore libero di articolare il sistema di *welfare* nelle forme organizzative o istituzionali che reputa più opportune". Sul carattere di norma "aperta" dell'art. 38 Cost. v. M. CINELLI, *Appunti sulla nozione di previdenza sociale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1982, pp. 161, 168-169; P. OLIVELLI, *La Costituzione e la sicurezza sociale. Principi fondamentali*, Giuffrè, Milano, 1988, p. 160; M. CINELLI, *Sicurezza sociale* (voce), in *Enc. Dir.*, vol. XLII, Giuffrè, Milano, 1990, p. 505; G. LUDOVICO, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019, pp. 23 ss.

Ad ogni modo, in prima battuta e in via del tutto approssimativa, salvo poi rinviare al prosieguo della trattazione gli ulteriori necessari approfondimenti, si può affermare che con l'espressione *welfare* aziendale si fa riferimento all'insieme di beni, prestazioni, opere e servizi – più semplicemente *benefit*, per usare un termine onnicomprensivo⁶ – riconosciuti dal datore di lavoro, unilateralmente o tramite contrattazione collettiva, a favore della totalità o di categorie omogenee di dipendenti, al fine di migliorare le condizioni lavorative e personali degli stessi e/o dei loro familiari⁷. Considerate la loro – almeno in parte – rilevanza sociale⁸ e, ad ogni modo, la loro indubbia finalizzazione alla soddisfazione di bisogni che l'ordinamento giuridico considera nondimeno meritevoli di tutela, tali *benefit* sono esenti, in tutto o in parte, da imposizione fiscale e contributiva⁹.

2. Le radici storiche del *welfare* aziendale in Italia

Le prime esperienze di *welfare* aziendale risalgono al c.d. “paternalismo industriale” ottocentesco¹⁰; con l'obiettivo primario di ottenere la *pax* di

⁶ Con tale espressione si fa convenzionalmente riferimento a quei “riconoscimenti per lo più volontari che l'impresa aggiunge alla retribuzione del lavoratore e, più in generale, ai trattamenti economico-normativi previsti. [...] Nel nostro contesto culturale e normativo, in particolare, sono stati considerati tali finora quei riconoscimenti che vanno oltre quanto già riconosciuto dalla contrattazione collettiva”. Così G. GABRIELLI, F. ZACCARO, *Remunerazione, welfare aziendale e Human Resource Management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., pp. 32-33.

⁷ Sulla definizione di *welfare* aziendale v. *amplius infra* alla nota 390.

⁸ Sulla dubbia – *rectius*, assenza di – rilevanza sociale di alcuni dei *benefit* erogabili e, dunque, sulla (in parte) dubbia riconducibilità del fenomeno del *welfare* aziendale al concetto giuridico di *welfare* v. *infra* al Cap. 4, § 4 e alle Conclusioni.

⁹ Come evidenzia M. SQUEGLIA, *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al “welfare integrato”?*, in *Lav. dir.*, 2019, p. 693, “è proprio con riferimento alla meritevolezza del bisogno [...] che il legislatore fiscale ammette delle esclusioni parziali dal reddito imponibile, ove sussistano determinati presupposti”.

¹⁰ Al riguardo O. SIMEONI, *Il nuovo ruolo del welfare system aziendale “complementare” al welfare state*, in *Nuove Tutele. Quadrimestrale di politiche sociali, diritto e pratica previdenziale*, 2013, p. 73, parla di “paternalismo” o “capitalismo illuminato”. In termini simili, parlano di “«imprenditorialità illuminata»” e di “solidarismo paternalistico”, rispettivamente, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *Riv. pol. soc.*, 2012, p. 55, e V. CASTRONOVO, *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, Torino, 2006, p. 132. Cfr. anche E. BENENATI, *Cento anni di*

fabbrica e scongiurare il rischio di insurrezioni da parte delle maestranze operaie, infatti, alcuni imprenditori illuminati, nell'Italia post-unitaria, si assunsero l'impegno di offrire ai propri dipendenti e alle loro famiglie alcune elementari forme di protezione sociale¹¹. Per la prima volta, dunque, si afferma in Italia un sistema di tutela sociale endo-aziendale. Tra queste forme di "proto-welfare aziendale", una su tutte spiccava per la portata e lo spirito che la contraddistinsero: quella posta in essere dalla Olivetti. Quest'ultima, difatti, tramite la costituzione, nel 1909, della prima mutua aziendale, prevede per la prima volta dei meccanismi di coinvolgimento dei lavoratori nella gestione delle dinamiche aziendali¹², segnando dunque il passaggio da un sistema di protezione sociale esclusivamente basato sulla clemenza "paternalistica" del datore di lavoro, che "donava" ai propri dipendenti beni e servizi a titolo di elargizioni liberali, ad uno in cui ai lavoratori veniva riconosciuto invece un ruolo, se di certo non decisionale, quantomeno consultivo-gestionale. In particolare, è ad Adriano Olivetti che si deve l'utilizzo, nel 1937, dell'espressione *welfare system* aziendale per designare un sistema nel quale "ogni lavoratore dell'azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita

paternalismo aziendale, in S. MUSSO (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, pp. 43 ss.

¹¹ Complessivamente definite "welfare di fabbrica" da E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, in www.bollettinoadapt.it del 23 gennaio 2017, e da F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Arg. dir. lav.*, 2018, p. 1480. "Welfare «paternalistico»" è invece l'espressione adoperata da L. VOZELLA, *Welfare aziendale: una novità "vecchia" di 30 anni*, in www.bollettinoadapt.it del 27 marzo 2017. V. anche D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Relazioni industriali e welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, cit., p. 77.

¹² Nello specifico, i lavoratori della Olivetti beneficiarono, tra il 1950 e il 1970, di forme di assistenza alla maternità e all'infanzia, quali asili nido e colonie estive, e di una forma di assistenza sanitaria endo-aziendale per infortuni, prevenzione delle malattie professionali e profilassi per le famiglie. Per un approfondimento cfr. A. OLIVETTI, *Società, Stato, Comunità*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 1952; V. OCHETTO, *Adriano Olivetti. La biografia*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 1985; A. OLIVETTI, *Il cammino della Comunità*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 2013; A. OLIVETTI, *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 2014; M.P. DI NONNO, *Una democrazia a misura d'uomo: la Comunità Olivettiana come luogo di risanamento politico, socio-economico e morale*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma-Ivrea, 2014; B. SEGRE, *Adriano Olivetti. Un umanesimo dei tempi moderni. Impegni, proposte e progetti per un mondo più umano, più civile, più giusto*, Imprimatur, Reggio-Emilia, 2015.

dell'azienda medesima e potrà pertanto accedere all'istituto assistenziale e richiederne i relativi benefici senza che questi possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi"¹³.

Sul finire del XIX secolo, la protezione sociale dei lavoratori divenne progressivamente un obiettivo pubblicistico; ci si rese conto, infatti, che la soddisfazione dei "bisogni socialmente rilevanti"¹⁴ dei lavoratori non era un compito che poteva essere affidato alla sola spontanea iniziativa di qualche imprenditore lungimirante, bensì una questione di primaria importanza per lo Stato liberale. Di conseguenza, divennero sempre più marginali e sporadiche quelle forme di tutela endo-aziendale che avevano in parte caratterizzato il panorama aziendale post-unitario¹⁵.

Tale processo di pubblicizzazione del sistema di protezione sociale si rafforzò ulteriormente con l'avvento del regime fascista, che fece della tutela dei lavoratori e della previdenza sociale due degli elementi cardine delle proprie politiche pubbliche¹⁶.

La progressiva transizione da questione privata ad affare di preminente interesse pubblico della difesa delle istanze sociali dei lavoratori termina con l'avvento dello Stato repubblicano e la conseguente affermazione dell'idea di sicurezza sociale¹⁷. Ciò ha determinato una duplice conseguenza: non solo l'assunzione di un carattere pubblico da parte delle forme private di protezione sociale allora in essere, o la scomparsa delle stesse, ma soprattutto il fatto che i lavoratori non avvertirono più l'esigenza di beneficiare di un sistema di protezione endo-aziendale, dal momento che quei servizi e quelle prestazioni cui prima potevano avere accesso soltanto grazie alla libera iniziativa del datore di lavoro erano

¹³ A. BRAMBILLA (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno ad Adriano Olivetti*, Catalogo della mostra multimediale sul welfare integrativo, Giornata Nazionale della Previdenza 2012, Itinerari Previdenziali, 2012.

¹⁴ R. PESSI, *La collocazione funzionale delle recenti innovazioni legislative in materia di previdenza complementare nel modello italiano di sicurezza sociale*, in G. FERRARO (a cura di), *La previdenza complementare nella riforma del Welfare*, vol. I, Giuffrè, Milano, 2000, pp. 53 ss.

¹⁵ Cfr. F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., p. 109.

¹⁶ V. F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., p. 110.

¹⁷ Sul concetto di sicurezza sociale v. *infra* al Cap. 4, § 1, spec. nota 376.

ormai garantiti dal sistema pubblico di sicurezza sociale¹⁸. In altre parole, la tutela delle esigenze sociali dei lavoratori non era più rimessa alla discrezionalità del singolo datore di lavoro, ma divenne un obiettivo di cui doveva farsi carico l'intera collettività, alla luce del principio solidaristico dettato dall'art. 2 della nuova Costituzione repubblicana.

Infine, si è evidenziato come in tempi più recenti il clima di conflitto e di crisi che caratterizzò le relazioni industriali in Italia negli anni Settanta e Ottanta del secolo scorso¹⁹ abbia comportato il dirottamento del *welfare* aziendale, che presuppone al contrario rapporti di collaborazione²⁰, a favore esclusivamente di ristrette *élites* professionali, sotto forma di *fringe benefits*²¹ per dirigenti ed alte professionalità²².

3. Le ragioni della recente riscoperta del *welfare* aziendale

Secondo l'opinione consolidata, la scelta del legislatore degli ultimi anni di rilanciare il fenomeno del *welfare* aziendale "dopo decenni di oblio e

¹⁸ Cfr. F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., pp. 110-111.

¹⁹ Come sottolinea E. MASSAGLI, *Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, cit., p. XIV, "l'Italia ha ereditato, in particolare dagli anni Settanta, una conformazione conflittuale e politicizzata delle relazioni industriali". In termini simili A. PERULLI, *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Note di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, n. 1, 2017, p. 23; W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Secondo welfare e welfare aziendale: un'introduzione*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 3.

²⁰ Cfr. D. GRANDI, *Dati e numeri: il welfare nelle aziende in Italia*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, cit., p. 60.

²¹ Con tale espressione si intende "l'insieme delle utilità e dei vantaggi accessori che i lavoratori subordinati possono ottenere ad integrazione della ordinaria retribuzione in denaro". Così F. BRENNNA, R. MUNNO, *Il welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016, nota 1. Al riguardo T. TREU, *Implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020, p. 9, considera tale denominazione impropria, definendo quei *benefit* come "«surrogati del denaro»".

²² Cfr. D. GRANDI, *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, cit., p. 10; B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, pp. 183-184.

marginalità”²³ sarebbe stata dettata dall’esigenza di far fronte alla crisi del *welfare state*, una crisi che ha mostrato i suoi primi sintomi a partire dagli anni Ottanta, per culminare infine nella grande depressione finanziaria del 2008. Se, infatti, lo Stato era un tempo in grado di “garantire livelli quantitativamente e qualitativamente adeguati nell’erogazione dei servizi del benessere sociale”²⁴, esso, specie a partire dallo scorso decennio, vuoi per la proliferazione e la sempre maggiore diversificazione dei bisogni di protezione sociale, dovute ai profondi mutamenti culturali, economici e demografici in atto²⁵, vuoi per l’esiguità delle risorse finanziarie a disposizione, vuoi per la sua inappropriata organizzativa, dovuta soprattutto a trattamenti standardizzati ed eccessi burocratici, ha progressivamente ridotto il proprio spazio d’intervento in materia di *welfare*²⁶ (c.d. *retrenchment*). Contestualmente, si è sempre più affidato il compito di provvedere alle istanze di tutela dei lavoratori alle singole realtà aziendali²⁷, a ciò incentivate tramite benefici di natura fiscale e

²³ CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *1° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., p. 4.

²⁴ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, p. 640.

²⁵ Come sottolinea A. DE FILIPPO, *Contenuti e tipi di welfare aziendale*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, pp. 35-36, difatti, “la scala dei bisogni rappresenta un concetto in evoluzione nel tempo e reagisce alla mobilità della struttura familiare, sociale, produttiva e legislativa del Paese”.

²⁶ Cfr., *ex multis*, T. TREU, *Welfare e benefits, esperienze aziendali e territoriali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, cit., pp. 2-4; C. DI STANI, E. MASSAGLI, *Dal welfare di Stato al welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva*, cit., pp. 3-4; G. DI CORRADO, *Il welfare aziendale come strumento di incentivazione della produttività alternativo alla produzione*, in *Dir. merc. lav.*, 2014, p. 149; B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., pp. 184 e 195; F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, cit., pp. 637 e 640; E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, cit.; A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Dir. lav. merc.*, 2018, pp. 61-62; G. LUDOVICO, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, cit., pp. 23 ss.; F. OLIVELLI, *L’inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., p. 104.

²⁷ Tale scelta legislativa si è concretizzata, ad es., sul piano assistenziale, nell’introduzione, tramite il d. lgs. n. 502/1992, della categoria dei fondi sanitari integrativi, o nella riforma della disciplina delle società di mutuo soccorso (art. 23 d.l. n. 179/2012, conv., con modif., dalla l. n. 221/2012), e, in ambito previdenziale, nell’istituzione, ad opera del d. lgs. n. 124/1993, come integrato dal d. lgs. n. 252/2005, dei fondi pensione complementari, o nella costituzione, ad opera della l. n. 92/2012, dei Fondi di solidarietà bilaterali, diretti ad assicurare, nei casi di sospensione o di riduzione dell’attività

contributiva. Portando a compimento un processo avviatosi già sul finire dello scorso secolo, si è assistito così al superamento in ambito normativo del modello tradizionale di *welfare*, basato su interventi pubblicistici. Tale lettura, conforme all'insegnamento per cui "la crisi è la più grande benedizione per le persone e le nazioni, perché la crisi porta progressi"²⁸, vede dunque nella crisi finanziaria globale il "catalizzatore (positivo) dei processi di benessere sociale privato di natura aziendale/contrattuale da realizzarsi nel terreno di coltura dell'impresa"²⁹.

Accanto al fattore economico, una dottrina individua anche altri due elementi che avrebbero contribuito alla riemersione del *welfare* aziendale: da un lato, il venir meno della tendenza delle maggiori confederazioni sindacali a trattare in maniera indistinta e uniforme i lavoratori, in favore di una diversificazione dei livelli di regolazione; dall'altro, la crescente importanza riconosciuta alla fidelizzazione dei dipendenti in termini di aumento della produttività aziendale³⁰.

Secondo un diverso indirizzo, invece, la spiegazione incentrata sulla crisi del *welfare state* tradizionale avrebbe natura congiunturale, in quanto connessa a strategie di convenienza economica nel brevissimo termine, quali la prospettiva di godere di agevolazioni fiscali e contributive, o a fenomeni che, pur avendo carattere strutturale, esulano ad ogni modo dalla dimensione aziendale. La rinnovata diffusione delle pratiche di *welfare* aziendale sarebbe infatti ascrivibile ad un fattore più strutturale: la profonda trasformazione del modo di fare e di organizzare l'impresa e di intendere la stessa³¹. Si starebbe assistendo, cioè, all'affermazione di un

lavorativa, una copertura retributiva ai lavoratori occupati in settori non beneficiari della cassa integrazione guadagni ordinaria o straordinaria. Per un approfondimento sui fondi di previdenza complementare e sui fondi di sanità integrativa si rinvia, rispettivamente, a S. LUCANTONI, *Approfondimento I – Fondi di previdenza complementare*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, cit., pp. 393 ss., e a S. LUCANTONI, *Approfondimento II – Fondi sanitari integrativi*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, cit., pp. 411 ss.

²⁸ A. EINSTEIN, *Come io vedo il mondo*, traduzione e prefazione di R. VALORI, Giachini, Milano, 1955.

²⁹ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, cit., p. 637.

³⁰ Cfr. F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., p. 105.

³¹ Cfr. B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., pp. 190-193; W. CHIAROMONTE, M.L.

nuovo modello di impresa: un'impresa che, in linea con l'insegnamento fordista per cui "a business that makes nothing but money is a poor business", o, se si preferisce, con il messaggio di Papa Giovanni Paolo II per il quale "la salute dell'azienda è resa possibile dalla sua gestione eticamente corretta, e non si identifica col profitto"³², mette al centro la persona e che dunque, andando oltre il mero conseguimento del profitto, è orientata non solo all'esaltazione della professionalità e delle competenze, ma anche, e soprattutto, alla promozione del benessere complessivo del lavoratore, tanto nel luogo di lavoro, quanto nella vita privata. "Dimensione lavorativa ed extralavorativa entrano in relazione osmotica"³³, dunque, e l'attenzione del giurista si sposta, nell'inquadramento costituzionale dell'impresa, dall'art. 41, comma 1, Cost. all'art. 2 Cost. L'azienda, pertanto, nel divenire luogo prediletto di sperimentazione di nuovi rapporti col territorio e con le istituzioni locali e di nuove forme di coinvolgimento partecipativo e di benessere personalizzato dei lavoratori, accentua il suo ruolo "politico" di strumento di cura e di realizzazione della persona del lavoratore, assumendo così una "Responsabilità Sociale d'Impresa" (RSI), o "Corporate Social Responsibility" (CSR)³⁴, la quale implica "non solo soddisfare pienamente gli obblighi giuridici applicabili, ma anche andare al di là investendo «di più» nel capitale umano, nell'ambiente e nei rapporti

VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L'esperienza italiana*, in W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, cit., p. 16; F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, cit., pp. 1479-1480; S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., pp. 18-19; M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, p. 95.

³² GIOVANNI PAOLO II, *Enciclica Laborem Exercens*, 1991.

³³ B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., p. 192. In termini simili S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, cit., pp. 18-19.

³⁴ Secondo A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, cit., p. 63, "il welfare aziendale, sostenuto legislativamente nella sua forma di welfare aziendale contrattuale [...] ha le caratteristiche proprie della RSI, rappresentando «l'ultimo arrivato» di quelle politiche aziendali di responsabilità sociale implementate a favore della sostenibilità sociale e ambientale". In termini simili G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, cit., p. 49. Cfr. anche S. ASCARI, *Dal filantropismo al welfare aziendale territoriale – Cenni di storia e di pratiche di CSR*, in www.bollettinoadapt.it del 27 maggio 2019.

con le altre parti interessate”³⁵. Ed uno degli indicatori più concreti di tale responsabilità sociale d’impresa sarebbe proprio rappresentato dallo sviluppo delle pratiche di *welfare* aziendale³⁶, “sempre più presente nella

³⁵ *Libro Verde. Promuovere un quadro europeo per la responsabilità sociale delle imprese (presentato dalla Commissione)*, Bruxelles, 18.7.2001 COM (2001) 366 definitivo, par. 21. La Responsabilità Sociale d’Impresa è ivi definita come “l’integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei loro rapporti con le parti interessate” (par. 20.). Il medesimo Libro Verde individua una dimensione interna ed una dimensione esterna della RSI: la prima concerne i temi della gestione delle risorse umane e della salute e sicurezza sul lavoro; la seconda riguarda invece i rapporti con le comunità locali, i fornitori e i consumatori, i diritti dell’uomo e le tematiche ambientali a livello globale. Più di recente, la Commissione Europea ha proposto una nuova definizione di RSI quale “responsabilità delle imprese per il loro impatto sulla società”, chiarendo che “il rispetto della legislazione applicabile e dei contratti collettivi tra le parti sociali rappresenta un presupposto necessario per far fronte a tale responsabilità” e che “per soddisfare pienamente la loro responsabilità sociale, le imprese devono avere in atto un processo per integrare le questioni sociali, ambientali, etiche, i diritti umani e le sollecitazioni dei consumatori nelle loro operazioni commerciali e nella loro strategia di base in stretta collaborazione con i rispettivi interlocutori, con l’obiettivo di: fare tutto il possibile per creare un valore condiviso tra i loro proprietari/azionisti e gli altri loro soggetti interessati e la società in generale; identificare, prevenire e mitigare i loro possibili effetti avversi”. Così *Comunicazione della Commissione al Parlamento Europeo, al Consiglio, al Comitato Economico e Sociale Europeo e al Comitato delle Regioni. Strategia rinnovata dell’UE per il periodo 2011-14 in materia di responsabilità sociale delle imprese*, Bruxelles, 25.10.2011 COM (2011) 681 definitivo, par. 3.1.

La paternità del concetto, a livello accademico, viene convenzionalmente attribuita all’economista H.B. BOWEN, il quale, in un proprio scritto del 1953, riteneva che sugli uomini d’affari gravasse una responsabilità sociale, consistente “nell’obbligo di perseguire quelle politiche e di adottare quelle linee di azione che sono desiderabili rispetto agli obiettivi e ai valori della nostra società”. Per un approfondimento cfr., *ex multis*, R. SALOMONE, *La responsabilità sociale dell’impresa: riflessioni a margine di una strategia europea sullo sviluppo sostenibile*, in *Dir. rel. ind.*, 2004, pp. 379 ss.; D. GOTTARDI, *Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili*, in *Lav. dir.*, 2006, pp. 5 ss.; L. MONTUSCHI, P. TULLINI (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale dell’impresa*, Zanichelli, Bologna, 2006; A. TURSI, *Responsabilità sociale dell’impresa, etica d’impresa e diritto del lavoro*, in *Lav. dir.*, 2006, pp. 65 ss.; A. CANDOTTI, *Responsabilità sociale delle imprese e sostenibilità: di cosa stiamo parlando*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, cit., pp. 161 ss.; A. CANDOTTI, *Welfare aziendale, emergenza Covid-19 e sviluppo sostenibile*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, cit., pp. 205 ss.

³⁶ Cfr. T. TREU, *Welfare e benefits, esperienze aziendali e territoriali*, cit., pp. 19-20; *Rapporto 2016 di Welfare Index PMI*, p. 4; W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L’esperienza italiana*, cit., p. 30; A. TURSI, *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell’impresa*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, cit., p. 16; L. SOLARI, *Il welfare come occasione per recuperare la centralità della persona nelle politiche di gestione delle risorse umane*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, cit., p. 87.

realtà del mercato del lavoro e del diritto del lavoro italiani”³⁷. Come è stato evidenziato, infatti, il *welfare* aziendale, nel momento in cui si pone come “condotta virtuosa [...] dell’impresa o come modalità sussidiaria di protezione sociale (e non semplicemente come forma di compensazione non monetaria dei dipendenti) [...] può essere strumento «socialmente responsabile»”³⁸. Non solo: per parte della dottrina³⁹, il *welfare* aziendale rientrerebbe addirittura nell’oggetto sociale di quel modello societario, “*tertium genus* tra *impresa profit* e *non profit*”⁴⁰, introdotto nel nostro ordinamento dall’art. 1, commi 376-384, Legge di Stabilità 2016, denominato “società *benefit*” e che designa quelle società che “nell’esercizio di una attività economica, oltre allo scopo di dividerne gli utili, perseguono una o più finalità di beneficio comune e operano in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità, territori e ambiente, beni ed attività culturali e sociali, enti e associazioni ed altri portatori di interesse”⁴¹. Difatti, grazie alla capacità del *welfare* aziendale di promuovere il benessere sociale, personale e familiare, dei lavoratori, con gli annessi conseguenti benefici per le imprese e per il territorio, le “società *benefit*” potrebbero perseguire il loro scopo statutario

³⁷ S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, cit., p. 15. Come osserva T. TREU, *Implicazioni dell’emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, cit., pp. 3 e 9, se agli inizi dello scorso decennio “il *welfare* aziendale era ancora un fenomeno di nicchia, attivato da aziende pionieristiche” e invece “registrava già una rapida crescita all’indomani delle Leggi finanziarie del 2015/2016”, ad oggi esso “è entrato nell’età adulta”. Tali affermazioni trovano conferma, ad es., nel *Rapporto 2020 di Welfare Index PMI, L’impresa al centro della comunità*, p. 29, secondo il quale dal 2016 al 2020 “la percentuale di aziende attive (in almeno quattro aree) è più che raddoppiata, passando dal 25,5% al 52,3%”.

³⁸ M. SQUEGLIA, *Le società benefit e il welfare aziendale. Verso una nuova dimensione della responsabilità sociale delle imprese*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, p. 64.

³⁹ Cfr. M. SQUEGLIA, *Le società benefit e il welfare aziendale. Verso una nuova dimensione della responsabilità sociale delle imprese*, cit., p. 78.

⁴⁰ G. SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, cit., p. 149.

⁴¹ Art. 1, comma 376, Legge di Stabilità 2016. Sul tema cfr., *ex multis*, F. CALAGNA, *La nuova disciplina della “Società Benefit”: profili normativi e incertezze applicative*, in *Riv. dir. soc.*, 2016, pp. 709 ss.; S. CORSO, *Le società benefit nell’ordinamento italiano: una nuova “qualifica” tra profit e non-profit*, in *Nuove leggi civ. comm.*, 2016, pp. 995 ss.; circolare n. 19/2016 di Assonime, *La disciplina delle società benefit*.

di “beneficio comune”⁴² proprio implementando misure di *welfare* aziendale⁴³.

Tra le realtà imprenditoriali italiane che per prime hanno colto tale profonda evoluzione del concetto di impresa, sempre più chiamata a rivestire un ruolo nuovo, a forte valenza politica e sociale, va sicuramente segnalata l’esperienza di Luxottica. Quest’ultima, infatti, già a partire dal 2009 e, dunque, ben prima dell’introduzione delle agevolazioni fiscali e contributive ad opera delle recenti leggi finanziarie, aveva predisposto un piano di *welfare* aziendale a favore dei propri dipendenti, successivamente preso come modello di riferimento da altre imprese italiane⁴⁴. In particolare, il caso di Luxottica rappresenta un modello assolutamente inedito nel panorama nazionale in quanto, a differenza delle esperienze tradizionali in cui i *benefit* venivano riconosciuti alle professionalità più elevate e calibrati sulla base della posizione contrattuale detenuta, il piano *welfare* implementato da Luxottica trae origine dalla volontà di integrare i salari più bassi e di rispondere dunque alle esigenze personali e familiari delle categorie operaie e impiegatizie⁴⁵.

⁴² Per tale intendendosi “il perseguimento, nell’esercizio dell’attività economica delle società *benefit*, di uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui al comma 376”: così recita il comma 378, lett. a) dell’art. 1 Legge di Stabilità 2016.

⁴³ Cfr. G. SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, cit., p. 149; M. SQUEGLIA, *Le società benefit e il welfare aziendale. Verso una nuova dimensione della responsabilità sociale delle imprese*, cit., pp. 75 ss.

⁴⁴ Secondo E. MASSAGLI, *Welfare aziendale e PMI: un’esperienza difficile, ma possibile*, cit., p. XIII, è stato proprio il primo piano di *welfare* aziendale ideato da Luxottica per i propri dipendenti ad accendere, nel 2009, “la «miccia» della curiosità” di *media*, addetti ai lavori e parti sociali nei confronti del *welfare* aziendale.

⁴⁵ Cfr. G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, cit., p. 58. Nello specifico, il piano *welfare* attuato da Luxottica nel biennio 2008/2009, elaborato nell’ambito di un Comitato di *Governance* costituito in misura paritetica da rappresentanti dell’azienda e da parti sindacali, comprendeva in origine misure incidenti su quattro macroaree: sostegno al reddito, tramite il “carrello della spesa”; tutela della salute, tramite polizze di assicurazione sanitaria; istruzione e supporto scolastico, attraverso rimborsi dei libri di testo e borse di studio per i figli dei dipendenti; mobilità. A partire dal 2013 tale piano è stato implementato tramite la previsione di ulteriori misure a sostegno dei giovani, l’ampliamento del pacchetto salute e l’introduzione di servizi di ascolto e *counselling* e del microcredito di solidarietà, in cui l’impresa fa da garante ai propri dipendenti rispetto ai prestiti concessi da istituti finanziari. Sull’argomento cfr. R. CARAGNANO, *Un nuovo modello di welfare aziendale: l’esperienza Luxottica*, in *Dir. rel. ind.*, 2010, pp. 1171 ss.; C. SALOMONI, *Qualità e welfare. Il caso Luxottica*, Guerini e Associati, Milano, 2011.

4. Dal *welfare* aziendale volontario alla promozione del *welfare* aziendale obbligatorio

La recente riscoperta del *welfare* aziendale è stata accompagnata, se non proprio dal totale superamento, quantomeno dalla progressiva e tendenziale attenuazione della diffidenza che i sindacati, *in primis*, e, di conseguenza, anche i lavoratori, tradizionalmente nutrivano – e, in parte, ancora oggi nutrono – nei confronti del fenomeno.

Quanto ai lavoratori, essi consideravano il *welfare* aziendale non tanto come un'opportunità per incrementare il proprio benessere personale e familiare, quanto, piuttosto, come un *escamotage* architettato dal datore di lavoro per evitare di concedere loro incrementi salariali. Come vedremo, questo pensiero sussiste ancora parzialmente, nel senso che è alquanto diffuso tra i lavoratori il convincimento che ricevere una somma in denaro anziché sotto forma di beni e servizi, sebbene totalmente esenti dal prelievo fiscale e contributivo, sia operazione più conveniente per le proprie tasche⁴⁶.

Dal lato dei sindacati, l'ostilità era giustificata dalla medesima idea di fondo, secondo cui il datore di lavoro implementerebbe piani di *welfare* aziendale non perché mosso da un intento conforme alla finalità propria dell'istituto, *i.e.* promuovere effettivamente il benessere sociale dei propri dipendenti e dei loro familiari, ma al fine esclusivo di soddisfare interessi egoistici propri, ossia la riduzione dei costi derivanti dal riconoscimento di incrementi retributivi in denaro e, parallelamente, l'alternatività al salario monetario. Oltre a ciò, la tradizionale avversione sindacale era alimentata da altri fattori, quali il timore che le iniziative datoriali di protezione sociale potessero in qualche modo ostacolare la diffusione, contrarre gli spazi di intervento, o persino sostituire – e dunque depotenziare e de-responsabilizzare – il *welfare* pubblico⁴⁷; il rischio dell'intensificarsi degli

⁴⁶ V. *infra* al Cap. 1, § 4 e al Cap. 3, § 1.1.

⁴⁷ Cfr. E. FAGNANI, *Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2013, p. 191; F. MARTINI, *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e opportunità*, in *Riv.*

squilibri e dei dualismi presenti nel mercato del lavoro; la preoccupazione dell'aumento delle disparità di trattamento e delle disuguaglianze sociali⁴⁸. Come vedremo, proprio su tali elementi si incentrano ancora oggi alcune delle critiche indirizzate al *welfare* aziendale⁴⁹.

Inoltre, a mettere il fenomeno in cattiva luce agli occhi dei sindacati contribuiva certamente anche la caratteristica morfologia unilaterale del *welfare* aziendale. Come sarà ampiamente illustrato in seguito, il legislatore degli ultimi anni ha invece tentato di arrestare la tendenza alla vocazione unilaterale del fenomeno, prevedendo un regime fiscale e contributivo di maggior favore per il c.d. *welfare* aziendale obbligatorio – *i.e.* contrattuale/regolamentare –, a scapito di quello volontario⁵⁰. Il

pol. soc., 2016, p. 183; G. GIANNI, *L'inaspettata attualità del welfare aziendale*, cit., p. 275.

⁴⁸ Cfr. T. TREU, *Welfare e benefits, esperienze aziendali e territoriali*, cit., p. 10; F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, pp. 1008-1009.

⁴⁹ V. *infra* al Cap. 4, § 4.

⁵⁰ Come precisato da E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, cit., tradizionalmente l'espressione *welfare* aziendale era adoperata per indicare esclusivamente le prestazioni e i servizi erogati volontariamente e unilateralmente dal datore di lavoro a favore dei propri dipendenti. Ad esso veniva contrapposto il *welfare* contrattuale, o negoziale, che comprendeva l'insieme di *benefit* contrattati a livello nazionale, territoriale o aziendale. Ad oggi invece, a seguito della Legge di Stabilità 2016, è pacifico che con l'espressione *welfare* aziendale si faccia riferimento tanto alle erogazioni volontarie del datore di lavoro, quanto a quelle obbligatorie. Considerata dunque l'attuale ambivalenza semantica dell'espressione, la medesima dottrina suggerisce di distinguere, sul piano terminologico, il *welfare* aziendale volontario, ossia quello concesso unilateralmente dal datore di lavoro senza alcun vincolo legale, contrattuale o regolamentare, dal *welfare* aziendale obbligatorio, ossia quello erogato dal datore di lavoro perché tenuto per regolamento aziendale, contratto, o accordo sindacale (potendosi parlare in queste due ultime ipotesi di *welfare* aziendale contrattuale). V. anche CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *1° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., p. 28; M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021, pp. 393-394.

Come evidenziato da E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, cit., e da W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Secondo welfare e welfare aziendale: un'introduzione*, cit., nota 9, a partire dalla classica opera di R. TITMUS, *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958, p. 100 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963, p. 58), un'altra espressione adoperata in letteratura per comprendere sia il *welfare* aziendale unilaterale, sia quello negoziale bilaterale è quella di "*welfare* occupazionale". Ne fanno uso, ad es., *ex multis*, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, il Mulino, Bologna, 2013, p. 2; C. AGOSTINI, U. ASCOLI, *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in *Pol. soc.*, 2014, p. 264; C. AGOSTINI, *Il welfare occupazionale volontario: i dati della ricerca "ProWelfare"*, in *Percorsi di secondo welfare*,

tentativo legislativo ha finora prodotto i suoi frutti: se al momento dell'entrata in vigore del nuovo regime di agevolazione fiscale, nel biennio 2015-2016, soltanto il 23% degli accordi collettivi di secondo livello prevedeva misure di *welfare* aziendale, tale percentuale è salita al 33% nel 2017 fino ad arrivare al 38% nel 2018⁵¹. L'idea di fondo, secondo la quale i piani *welfare* concordati dal datore di lavoro con le organizzazioni sindacali siano maggiormente idonei a rispondere ai bisogni dei lavoratori, appare fondata sul piano logico: se la *ratio* del *welfare* aziendale è quella di migliorare la condizione del lavoratore, inteso sia come persona sia come prestatore d'opere, e se sono i sindacati gli organismi preposti a rappresentare gli interessi dei lavoratori e dunque a cogliere le loro reali esigenze nel breve e nel lungo termine, quella contrattuale – specie, decentrata⁵² – appare la forma più idonea a realizzare la finalità del *welfare* aziendale e, dunque, da incentivare⁵³.

Le attuali esperienze di *welfare* aziendale differiscono pertanto nettamente da quelle originarie forme di protezione sociale endo-aziendale frutto della libera e discrezionale iniziativa datoriale. Ciononostante, l'erogazione volontaria dei *benefit* ha ancora diritto di

5 gennaio 2015, www.secondowelfare.it; B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., *passim*, spec. nota 7; ADAPT, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018.

⁵¹ Cfr. 5° Rapporto OCSEL (*Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello*) della CISL del 4 dicembre 2019, *Il lavoro cambia ... la contrattazione costruisce le risposte*, a cura di L. SBARRA, A.R. MUNNO, G. BIANCO, S. SPILLER, R. BENAGLIA e riguardante gli accordi collettivi di secondo livello sottoscritti nel biennio 2017-2018, p. 51. Invece, secondo il *Secondo Rapporto sulla Contrattazione di 2° livello* della CGIL del 22 gennaio 2020, a cura di N. BRACHINI, B. DE SARIO, S. LEONARDI e riguardante 1.887 accordi collettivi di secondo livello siglati tra il 2017 e il 2019, p. 6, nel triennio 2017-2019 il *welfare* aziendale è presente soltanto nel 25,5% degli accordi collettivi di secondo livello ivi presi in esame, con una leggera flessione, dunque, rispetto alla percentuale del 26% registrata nel precedente triennio 2015-2017.

⁵² V. D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Relazioni industriali e welfare aziendale*, cit., pp. 77-79; I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Prefazione*, cit., p. 11.

⁵³ Cfr. T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona"*, n. 297, 2016, p. 14; M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2018, p. 828.

Contra F. FERRARI, *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e lavoro dell'ISPER*, 2018, p. 5, per il quale il *welfare* aziendale "se erogato sulla base di accordi collettivi (anche a livello di singola impresa) e non individuali, non è un beneficio che il lavoratore percepisce come legato al proprio comportamento quotidiano e, quindi, è scarsamente impattante sulla sua condotta lavorativa".

cittadinanza nel nostro ordinamento, seppur non assistita, per quanto concerne la posizione del datore di lavoro, dalle medesime misure incentivanti previste per il *welfare* contrattuale/regolamentare⁵⁴. Ciò ha indotto parte della dottrina a parlare di “doppio canale di implementazione”⁵⁵ delle misure di *welfare* aziendale: unilaterale e negoziale.

Grazie all’inversione di rotta in senso bilaterale di recente operata dal legislatore, come accennato, anche le associazioni sindacali dei lavoratori hanno man mano mitigato le loro storiche resistenze e riconosciuto l’importanza del *welfare* aziendale contrattuale: quest’ultimo è stato infatti incluso tra i pilastri del nuovo sistema di relazioni industriali, dapprima nell’Accordo tra CGIL, CISL e UIL del 14 gennaio 2016⁵⁶, e successivamente anche nel “Patto per la fabbrica” stipulato il 9 marzo 2018 tra le medesime Confederazioni sindacali e Confindustria⁵⁷. Su questa via, da più parti si sottolinea la crucialità dell’intervento delle parti sociali nel promuovere, anche col sostegno delle istituzioni pubbliche locali, la diffusione delle pratiche di *welfare* aziendale, specie tra le micro, piccole e medie imprese – le quali spesso non si trovano nelle condizioni

⁵⁴ La natura volontaria o obbligatoria del *welfare* aziendale non incide sull’applicabilità del regime di detassazione dei *benefit* – e, dunque, sulla posizione del lavoratore –, bensì sul regime di deducibilità dei costi sostenuti dal datore di lavoro per i *benefit*. V. artt. 95, comma 1, e 100, comma 1, d.P.R. n. 917/1986, su cui *infra* al Cap. 2, § 2.

⁵⁵ S. MALANDRINI, *Produttività, sostegno al welfare aziendale e partecipazione: alcune riflessioni*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, p. 157; F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, cit., p. 1487.

⁵⁶ L’Accordo del 14 gennaio 2016, *Un moderno sistema di relazioni industriali per un modello di sviluppo fondato sull’innovazione e la qualità del lavoro*, infatti, sancisce che “lo sviluppo del *welfare* contrattuale, sia a livello nazionale che aziendale e/o di territorio, 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. Occorre, per questo, puntare allo sviluppo esteso di una contrattazione delle forme di *welfare*, piuttosto che assecondare la diffusione di forme unilaterali promosse dalle imprese. In questo senso, la gestione contrattuale del *welfare* deve avvenire in modo mirato rispetto alle caratteristiche dei singoli contesti, partendo dai bisogni reali delle persone, delle aziende, dei territori e dei settori” (pp. 12-13).

⁵⁷ Nel Patto del 9 marzo 2018, *Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria e Cgil, Cisl, Uil*, difatti, si legge che “Confindustria e Cgil, Cisl, Uil ritengono che lo sviluppo del *welfare* contrattuale, che deve mantenere la sua natura integrativa ai diversi livelli, possa 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” (p. 9).

economico-finanziarie di poter implementare autonomamente piani di *welfare* aziendale –, tramite strumenti quali i contratti di rete tra imprese⁵⁸, gli accordi territoriali⁵⁹, il sistema degli enti bilaterali, o schemi di pacchetti di *welfare* adatti alle caratteristiche delle realtà aziendali di minori dimensioni⁶⁰.

⁵⁸ Cfr. G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, cit., pp. 67-68; D. GRANDI, A. MORICONI, *Legge di Stabilità e reti di imprese: un “ponte” tra welfare e PMI*, in www.bollettinoadapt.it del 12 febbraio 2016; D. GRANDI, E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, cit., pp. 115-123; V. SANTONI, *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017, p. 114; F. MAINO, F. RAZETTI, *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, Torino, 2019; F. MAINO, F. RAZETTI, *Il welfare aziendale nelle PMI, tra reti e territorio*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, cit., pp. 93 ss.

⁵⁹ Cfr. G. GIANNI, *L'inaspettata attualità del welfare aziendale*, cit., p. 280; F. MARTINI, *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e opportunità*, cit., pp. 191-192. Al riguardo R. PESSI, *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2015, pp. 133 ss., e F. ALACEVICH, *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2015, pp. 143 ss., parlano di “welfare territoriale” riferendo l'attributo “territoriale” ad un livello di contrattazione collettiva che, pur avendo ad oggetto misure di *welfare* aziendale, emigra dal contesto della singola impresa a quello più ampio del territorio tramite relazioni multilivello tra le parti sociali.

⁶⁰ V. D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Relazioni industriali e welfare aziendale*, cit., p. 89; T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, cit., pp. 25-26; F. MAINO, G. MALLONE, *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, cit., pp. 103-104; B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., p. 200; T. TREU, *Implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, cit., pp. 10-12.

CAPITOLO 1

LA NORMATIVA FISCALE IN MATERIA DI PREMI DI RISULTATO E UTILI E IL C.D. *WELFARE* DI PRODUTTIVITÀ

1. Le fattispecie beneficiarie del regime fiscale e contributivo di favore: premi di risultato e utili distribuiti ai dipendenti

Come anticipato, il legislatore degli ultimi anni ha dato nuova linfa al fenomeno del *welfare* aziendale, soprattutto nella sua veste contrattuale; lo strumento prescelto a tal fine è rappresentato dalle agevolazioni fiscali e contributive a favore delle aziende che implementano misure di *welfare* aziendale⁶¹. Per comprendere a fondo quest'ultimo risulta imprescindibile dunque ricostruire le linee essenziali della relativa disciplina fiscale, dal momento che il *welfare* aziendale travalica i confini del diritto del lavoro, investendo anche – e, anzi, soprattutto – diversi aspetti del diritto tributario⁶². Come è stato opportunamente evidenziato, infatti, la normativa in tema di premi di risultato e di *welfare* aziendale “può comportare problemi interpretativi di tipo amministrativo fiscale, più che strettamente

⁶¹ Cfr. D. GRANDI, E. MASSAGLI, *Relazioni industriali e welfare aziendale*, cit., p. 77; B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2018, p. 369; S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, cit., p. 19; CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *2° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Roma, 2019, p. 19. Parlano dunque di “*welfare* fiscale-occupazionale” U. ASCOLI, E. PAVOLINI, *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Pol. soc.*, 2019, pp. 23 ss.; G. MALLONE, M. NATILI, M. JESSOLA, *La politics “forte” del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Pol. soc.*, 2019, pp. 47 ss.; M. ARLOTTI, *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci ed impatti?*, in *Pol. soc.*, 2019, pp. 93 ss.

⁶² Come sottolinea A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, cit., p. 63, “il *welfare* aziendale ha avuto inizialmente e continua ad aver tuttora rilievo non sul piano della legislazione del lavoro, ancorché incida sulle relazioni collettive, quanto sulla base della normativa fiscale”. Al riguardo in CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *2° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., p. 16, si evidenzia il “paradosso di una norma d’origine fiscale che con il *welfare* aziendale in quanto tale ha poco o niente a che fare”.

contrattuali lavoristici e [...] prefigura controversie tra imprese e fisco o tra lavoratori e fisco più che tra impresa e lavoratori”⁶³.

La disciplina fondamentale di riferimento è dettata dall’art. 1, commi 182-190, Legge di Stabilità 2016, come modificato, dapprima, dall’art. 1, commi 160-162, l. n. 232/2016 – di seguito Legge di Bilancio 2017 –, successivamente dall’art. 55 d.l. n. 50/2017, convertito, con modificazioni, dalla l. n. 96/2017 e, infine, dall’art. 1, commi 28 e 161, l. n. 205/2017 – d’ora in avanti Legge di Bilancio 2018 –. Tali disposizioni sono state attuate tramite il Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministro dell’Economia e delle Finanze, del 25 marzo 2016 – di seguito Decreto –⁶⁴.

Tale normativa è intervenuta fundamentalmente su due aspetti: da un lato, la stabilizzazione del regime di tassazione agevolata dei premi di risultato; dall’altro, appunto, il rilancio del *welfare* aziendale. Sebbene i due elementi sembrano *prima facie* non collegati tra loro, essi sono in realtà strettamente interconnessi, dal momento che, come vedremo, il legislatore ha introdotto un meccanismo che prevede la possibilità per il lavoratore, se a ciò ammesso dal contratto collettivo decentrato, di convertire il premio di risultato in *welfare benefits*⁶⁵. Si ritiene opportuno analizzare separatamente le due fattispecie, a partire dall’esame della tassazione agevolata e della parziale decontribuzione dei premi di risultato e delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell’impresa.

A tal fine, è indispensabile anzitutto comprendere che cosa si intenda per premi di risultato e per somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell’impresa. Rispetto alla prima fattispecie, l’art. 1, comma 182, Legge di Stabilità 2016 parla di “premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività,

⁶³ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 385.

⁶⁴ Ex art. 1, comma 188, Legge di Stabilità 2016, “con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell’economia e delle finanze, da emanare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono stabiliti [...] le modalità attuative delle previsioni contenute nei commi da 182 a 191”. Conseguentemente, ai sensi dell’art. 1, comma 1, lett. c), Decreto, il Decreto disciplina le “modalità attuative delle previsioni contenute nei commi da 182 a 191”.

⁶⁵ V. *infra* al § 4.

qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti con il decreto di cui al comma 188” (i.e. Decreto). Quest’ultimo, similmente, definisce all’art. 2, comma 1, i premi di risultato come “le somme di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione”.

Dalle definizioni legislative si evince che il primo requisito indispensabile ai fini della configurabilità del premio di risultato è la variabilità della somma, ossia l’incertezza della stessa sia nell’*an* sia nel *quantum*⁶⁶. Non godono pertanto dell’agevolazione fiscale e contributiva tutti quegli emolumenti premiali, come, ad esempio, le maggiorazioni retributive o gli straordinari, il cui ammontare sia già predeterminato o anche solo predeterminabile con certezza.

Secondo elemento costitutivo della fattispecie è la condizionalità dell’erogazione del premio di risultato al conseguimento di un risultato incrementale (di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione) “rispetto al risultato registrato dall’azienda all’inizio del periodo di maturazione del premio per quel medesimo parametro”⁶⁷. Al riguardo, l’art. 2, comma 2, Decreto sancisce che spetta al contratto collettivo aziendale o territoriale definire i criteri di misurazione e verifica di tali incrementi, i quali “possono consistere nell’aumento della produzione o in risparmi dei fattori produttivi ovvero nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi, anche attraverso la riorganizzazione dell’orario di lavoro non

⁶⁶ La variabilità della somma non deve necessariamente essere intesa come gradualità dell’erogazione a seconda del raggiungimento dell’obiettivo contrattualmente definito, ma piuttosto come aspetto futuro e incerto collegato all’erogazione del premio di risultato, condizionato dal raggiungimento dell’obiettivo. La condizione di incrementalità degli obiettivi che dà diritto all’agevolazione fiscale non deve essere confusa, infatti, con la strutturazione del premio, che è data dall’insieme delle condizioni in presenza delle quali sorge il diritto alla corresponsione del premio, e la cui definizione è di competenza esclusiva della contrattazione collettiva aziendale o territoriale. L’eventuale differenziazione del premio sulla base di criteri di valorizzazione della *performance* individuale non osta, dunque, all’applicazione dell’imposta sostitutiva. In tal senso circolare n. 28/E/2016 dell’Agenzia delle entrate, par. 1.2.; circolare n. 5/E/2018 dell’Agenzia delle entrate, par. 4.2.; risoluzione n. 36/E/2020 dell’Agenzia delle entrate.

⁶⁷ Risoluzione n. 78/E/2018 dell’Agenzia delle entrate; risposta n. 143/2018 dell’Agenzia delle entrate. V. anche risposta n. 130/2018 dell’Agenzia delle entrate; risposta n. 456/2019 dell’Agenzia delle entrate. In dottrina cfr. M. SQUEGLIA, *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale “socialmente utile” e della produttività partecipata*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, p. 394.

straordinario o il ricorso al lavoro agile quale modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato⁶⁸, rispetto ad un periodo congruo definito dall'accordo⁶⁹, il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati⁷⁰. L'Amministrazione Finanziaria ha precisato che il regime fiscale di favore si applica purché "il raggiungimento degli obiettivi incrementali alla base della maturazione del premio (previamente definiti nel contratto e misurati nel periodo congruo stabilito su base contrattuale), e non solo la relativa erogazione, avvenga successivamente alla stipula del contratto. Pertanto, i criteri di misurazione devono essere determinati con ragionevole anticipo rispetto ad una eventuale produttività futura non ancora realizzatasi"⁷¹. In altri termini, la tassazione agevolata si applica soltanto qualora il raggiungimento dell'obiettivo incrementale risulti effettivamente incerto al momento della stipula del contratto decentrato, o anche della sua integrazione⁷², e purché, ovviamente, quel risultato

⁶⁸ Trattasi di una elencazione esemplificativa: in tal senso circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 1.2.; risposta n. 205/2019 dell'Agenzia delle entrate.

⁶⁹ In base alla circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, "per periodo congruo deve intendersi il periodo di maturazione del premio di risultato, ovvero l'arco temporale individuato dal contratto al termine del quale deve essere verificato l'incremento di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, costituente il presupposto per l'applicazione del regime agevolato" (par. 4.3.).

⁷⁰ La Sezione 6 della scheda allegata al Decreto, relativa al monitoraggio dei contratti aziendali e territoriali sui premi di risultato, elenca, a titolo esemplificativo, diciannove indicatori che possono essere previsti nel contratto decentrato: Volume della produzione/n. dipendenti; Fatturato o VA di bilancio/n. dipendenti; MOL/VA di bilancio; Indici di soddisfazione del cliente; Diminuzione n. riparazioni, rilavorazioni; Riduzione degli scarti di lavorazione; % di rispetto dei tempi di consegna; Rispetto previsioni di avanzamento lavori; Modifiche organizzazione del lavoro; Lavoro agile (*smart working*); Modifiche ai regimi di orario; Rapporto costi effettivi/costi previsti; Riduzione assenteismo; N. brevetti depositati; Riduzione tempi sviluppo nuovi prodotti; Riduzione dei consumi energetici; Riduzione numero infortuni; Riduzione tempi di attraversamento interni lavorazioni; Riduzione tempi di commessa.

In dottrina critico A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, cit., p. 74, secondo il quale "gli indicatori previsti sono del tutto variegati e non esaustivi, al punto che si può ritenere che qualsiasi intervento contrattuale, almeno potenzialmente, sia in grado, al netto dell'incrementalità e della verificabilità obiettiva, di essere ritenuto utile al perseguimento della produttività, e quindi senza alcun tipo di selezione a monte".

⁷¹ Risoluzione n. 36/E/2020 dell'Agenzia delle entrate; risposta n. 550/2020 dell'Agenzia delle entrate. V. anche risposta n. 205/2019 dell'Agenzia delle entrate.

⁷² Come chiarito dall'Amministrazione Finanziaria, infatti, "qualora in fase di integrazione dell'accordo aziendale fossero individuati ulteriori obiettivi incrementali, alternativi rispetto a quelli previsti precedentemente, e il loro raggiungimento risulti incerto al momento della loro individuazione e conseguente ratificazione in sede contrattuale, il regime agevolativo potrà essere applicato dall'azienda, sotto la propria responsabilità"

incrementale venga poi conseguito al termine del periodo congruo contrattualmente definito. Da ultimo, l'Agenzia delle entrate ha inoltre chiarito che non ostano all'applicazione dell'imposta sostitutiva né la rideterminazione del periodo congruo, dovuta all'emergenza epidemiologica da Covid-19, essendo la definizione della durata del periodo di maturazione del premio rimessa all'accordo delle parti, né il ricalcolo dei valori di riferimento degli indicatori, poiché questo ricalcolo, alla luce del periodo di sospensione delle attività registratosi nel 2020, consente ugualmente di rilevare un incremento attuale degli indicatori, tramite il confronto di due dati omogenei⁷³.

La normativa sancisce, come terzo requisito, la misurabilità e verificabilità dei suddetti incrementi sulla base dei criteri dettati dal Decreto⁷⁴. Quest'ultimo prevede, sempre all'art. 2, comma 2, che i criteri di misurazione e verifica degli incrementi devono essere previsti dai "contratti collettivi di cui all'articolo 1, comma 1, lettera a)", ossia i contratti collettivi aziendali o territoriali di cui all'art. 51 d. lgs. n. 81/2015 (contratti collettivi aziendali o territoriali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro RSA o dalla RSU)⁷⁵. La scelta legislativa di subordinare

(Risposta dell'Agenzia delle entrate al Quesito n. 32 di Telefisco 2021, *Agevolazioni premi su obiettivi incerti*, in [Cartelle, Iva e Terzo settore: tutte le risposte di Entrate e Ader a Telefisco 2021 | NT+ Fisco \(ilsole24ore.com\)](#)). In dottrina, secondo G. RENELLA, *Premi di risultato modificabili purché con obiettivi incerti*, in *Il Sole 24 Ore* del 4 febbraio 2021, "questa interpretazione, di più ampia portata, consente [...] di «rimodellare» i piani di incentivazione al verificarsi di situazioni eccezionali che li rendono, in tutto o in parte, di difficile realizzazione, come quelli relativi all'anno 2020 (erogabili a partire dal 2021) fortemente condizionati dalla pandemia".

⁷³ Cfr. risposta n. 270/2021 dell'Agenzia delle entrate. Secondo E. DE FUSCO, *Mesi di fermo attività neutralizzabili ai fini del premio di risultato. Via libera all'accordo che riduce il periodo in cui confrontare la performance*, in *Il Sole 24 Ore* del 21 aprile 2021, trattasi di un principio nuovo "che va verso la direzione di neutralizzare questo periodo negativo e straordinario dall'applicazione delle norme pensate per un sistema economico normale".

⁷⁴ Ex art. 1, comma 188, Legge di Stabilità 2016, "con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, da emanare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono stabiliti i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione di cui al comma 182".

⁷⁵ Sull'art. 51 d. lgs. n. 81/2015, cfr., *ex multis*, I. ALVINO, *Il micro-sistema dei rinvii al contratto collettivo nel d. lgs. n. 81 del 2015: il nuovo modello della competizione fra i livelli della contrattazione collettiva*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, pp. 656 ss.; T. TREU, *I rinvii alla contrattazione collettiva (art. 51, d. lgs. n. 81/2015)*, in M. MAGNANI, A. PANDOLFO, P.A. VARESI (a cura di), *I contratti di lavoro. Commentario al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81*,

l'applicabilità del regime fiscale e contributivo di favore alla possibilità di verificare tramite parametri predefiniti l'effettiva realizzazione degli incrementi è stata dettata dall'intento di arginare il fenomeno dei c.d. "accordi fotocopia", ossia quelle intese sostanzialmente identiche tra loro, in cui il nesso tra retribuzione e produttività era meramente formale⁷⁶. Come è stato evidenziato, peraltro, ai fini dell'applicabilità dell'imposta sostitutiva, non è previsto "alcun meccanismo di indagine preventiva, facendosi affidamento sulla buona fede del datore"⁷⁷, il quale è semplicemente tenuto ad attestare la realizzazione della condizione di incrementalità tramite la compilazione della scheda allegata al Decreto⁷⁸.

Infine, ai fini dell'applicazione del regime agevolato, se, da un lato, è sufficiente che sia realizzato l'incremento anche di uno soltanto degli obiettivi previsti, che dunque si configurano come alternativi tra loro⁷⁹, dall'altro, è invece necessario che l'incremento sia raggiunto non dal singolo dipendente, bensì dall'impresa nel suo complesso⁸⁰. Ne deriva che i premi di risultato sono una fattispecie ben distinta rispetto ai premi individuali legati alla singola *performance* del lavoratore, i quali non godono invece di agevolazioni fiscali e contributive.

recante la disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'art. 1, comma 7, della l. 10 dicembre 2014, n. 183, Giappichelli, Torino, 2016, pp. 243 ss.; P. PASSALACQUA, *L'equiordinazione tra i livelli della contrattazione quale modello di rinvio legale all'autonomia collettiva ex art. 51 del d.lgs. 81 del 2015*, in *Dir. lav. merc.*, 2016, pp. 275 ss.

⁷⁶ Cfr. F. FAZIO, M. TIRABOSCHI, *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*, in www.adapt.it del 19 dicembre 2011.

⁷⁷ L. MONTEROSSO, *I premi di risultato e i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., p. 176.

⁷⁸ Proprio per tale motivo A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, cit., pp. 67 e 70, individua nella monitorabilità e verificabilità degli incrementi un "rilevante problema di effettività" del quadro normativo.

⁷⁹ Cfr. circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 1.2. All'impresa, pertanto, conviene definire in sede contrattuale molteplici obiettivi incrementali.

⁸⁰ Ai fini dell'applicazione del regime fiscale agevolato è necessario che l'incremento sia raggiunto dalla singola impresa che eroga il premio di risultato. Peraltro, se il contratto collettivo aziendale prevede l'erogazione di premi di risultato in presenza di incrementi raggiunti dal Gruppo aziendale, a quei premi si applica l'imposta sostitutiva se i rapporti di lavoro subordinato sono gestiti, nell'ambito del Gruppo, in modo unitario e uniforme, e la contrattazione collettiva, vincolante per tutte le aziende del Gruppo, è centralizzata in capo a una sola società, purché comunque l'incremento sia raggiunto dal Gruppo esclusivamente grazie a società residenti in Italia o che comunque vi esercitano la propria attività: cfr. circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.6.

Quanto alle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa⁸¹, con tale espressione debbono intendersi, ex art. 3, comma 1, Decreto, "gli utili distribuiti ai sensi dell'articolo 2102 del codice civile". Come è stato evidenziato, non si tratta, dunque, dell'assegnazione di quote di partecipazione al capitale sociale dell'impresa, ma, più semplicemente, di una modalità di erogazione della retribuzione; infatti, ex art. 2099, comma 3, c.c., il lavoratore può essere retribuito, in tutto o in parte, anche mediante la partecipazione agli utili⁸². L'assoggettività ad imposta sostitutiva degli utili ha consentito di superare una "«stortura» del sistema fiscale italiano", il quale imponeva una doppia tassazione degli utili: le imposte societarie a carico dell'azienda che volesse distribuire utili ai propri dipendenti, prima, e le imposte sul reddito sull'utile distribuito a carico dei lavoratori, poi⁸³. Infine, dall'esame testuale dell'art. 1, comma 182, Legge di Stabilità 2016 e dell'art. 3, comma 1, Decreto si evince che gli utili godono delle agevolazioni fiscali e contributive a prescindere dal raggiungimento degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, i quali rappresentano dunque *conditio sine qua non* soltanto per la detassazione e la decontribuzione dei premi di risultato; difatti, "lo spirito di questa previsione della norma è diverso dall'ottenimento di un obiettivo di *performance*"⁸⁴.

⁸¹ Ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. a), Decreto, il Decreto disciplina, tra l'altro, "i criteri di individuazione delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa".

⁸² Cfr. circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 1.2.; in dottrina G. RENELLA, *Possibile la conversione in "welfare" aziendale dei premi di risultato*, in *Corr. trib.*, 2016, pp. 2332 e 2335.

⁸³ Così M. LEONARDI, *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, in *Riv. pol. soc.*, 2017, pp. 31-32.

⁸⁴ M. LEONARDI, *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, cit., p. 32.

2. La tassazione agevolata dei premi di risultato e degli utili

Il merito della Legge di Stabilità 2016 non è stato quello di aver dettato *ex novo* una disciplina fiscale di favore per i premi di risultato, quanto, piuttosto, quello di aver reintrodotto e messo a sistema la stessa⁸⁵.

Già il d.l. n. 93/2008, infatti, aveva previsto, in via sperimentale per quell'anno, una tassazione ridotta di una serie di "somme erogate a livello aziendale" (art. 2, comma 1), agevolabili anche se corrisposte ai lavoratori su base individuale, anziché collettiva, ed anche se non connesse ad incrementi di produttività. Tale misura "sostanzialmente a-selettiva"⁸⁶, confermata fino al 2010, era stata parzialmente rivista ad opera del d.l. n. 78/2010 e della l. n. 220/2010, i quali, a partire dal 2011, avevano riservato il regime di favore alle sole somme erogate in esecuzione di accordi o contratti collettivi territoriali o aziendali e legate ad incrementi di produttività. L'agevolazione era stata poi prorogata per il 2012 e per il 2013, rispettivamente, dalla l. n. 183/2011 e dalla l. n. 228/2012. Va segnalato, peraltro, che il d.P.C.M. 22 gennaio 2013, nel "coraggioso, per quanto confuso, tentativo di inasprire i criteri per l'ottenimento del beneficio"⁸⁷, oltre ad aver selezionato per la prima volta, sulla base del loro grado di rappresentatività, i sindacati legittimati a stipulare i contratti decentrati che prevedevano le erogazioni da agevolare, aveva introdotto

⁸⁵ Che la Legge di Stabilità 2016 rappresenti un intervento strutturale si evince dalla stessa relazione tecnica accompagnatoria, in base alla quale "i commi da 182 a 189 introducono, in via permanente, una disciplina tributaria specifica per gli emolumenti retributivi dei lavoratori dipendenti privati di ammontare variabile, la cui corresponsione sia legata a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, misurabili e verificabili, nonché per le somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa". In dottrina v. E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, p. 604; F. BRENNI, R. MUNNO, A. VICENTINI, *Welfare aziendale e premi di risultato: aspetti fiscali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, cit., p. 129.

⁸⁶ M. MAROCCO, *Gli incentivi economici al salario variabile*, in *Dir. rel. ind.*, 2018, p. 676.

⁸⁷ F. PIGNATTI MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell'arte*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, cit., p. 64.

l'innovativa, nonché doppia, nozione di "retribuzione di produttività"⁸⁸. Quest'ultima comprendeva sia le voci retributive legate ad indicatori quantitativi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, sia quelle voci erogate in esecuzione di contratti che prevedevano l'attivazione di almeno una misura in almeno tre delle seguenti aree di intervento: modelli flessibili di orario di lavoro, programmazione aziendale flessibile delle ferie, modelli organizzativi gestionali e nuove tecnologie, interventi di fungibilità delle mansioni. Il regime di favore così delineato, prorogato fino al 2014 dal d.P.C.M. 19 febbraio del medesimo anno, era stato poi sospeso nel 2015. L'attuale disciplina, contenuta nei commi 182-189⁸⁹ dell'art. 1 Legge di Stabilità 2016, come modificato dai provvedimenti sopra richiamati, ha ad oggetto i premi di risultato e gli utili erogati a partire dal mese di gennaio 2016⁹⁰.

Essa si sostanzia nella previsione di un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali regionali e comunali pari al 10%⁹¹, applicabile soltanto al ricorrere di una serie di rigide condizioni soggettive e oggettive, e, ad ogni modo, salva espressa rinuncia scritta del lavoratore⁹².

⁸⁸ Sull'argomento v. M. VITALETTI, *La retribuzione di produttività*, Esi, Napoli, 2013; M. BIASI, *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2014, pp. 337 ss.

⁸⁹ Il comma 190 riguarda invece il *welfare* aziendale "puro": v. *infra* al Cap. 2.

⁹⁰ Cfr. art. 7, comma 1, Decreto. Il comma 2 del medesimo art. 7 detta invece una disciplina transitoria, statuendo che "nell'eventualità in cui tali erogazioni si riferiscano a premi di risultato e partecipazione agli utili relativi al 2015, l'applicazione del regime di favore è comunque subordinata al rispetto di tutte le condizioni stabilite dalla legge n. 208 del 2015 e dal presente decreto. Nei casi di cui al presente comma, il deposito dei contratti, qualora non ancora effettuato, deve avvenire entro 30 giorni dalla data di pubblicazione del presente decreto nella Gazzetta Ufficiale della Repubblica italiana, unitamente all'autodichiarazione di conformità del contratto alle disposizioni del presente decreto".

⁹¹ L'aliquota IRPEF varia, a seconda dei cinque scaglioni di reddito, dal 23% al 43% della retribuzione annua lorda (23% fino a 15.000 euro; 27% oltre 15.000 euro e fino a 28.000 euro; 38% oltre 28.000 euro e fino a 55.000 euro; 41% oltre 55.000 euro e fino a 75.000 euro; 43% oltre 75.000 euro); l'addizionale regionale ammonta al massimo al 3,3% della retribuzione annua lorda; l'addizionale comunale ammonta al massimo, salvo casi particolari, allo 0,8% della retribuzione annua lorda.

⁹² V. art. 1, comma 182, Legge di Stabilità 2016.

Come specificato dalla circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, il lavoratore potrebbe in alcuni casi ritenere la tassazione ordinaria più favorevole rispetto a quella agevolata e dunque optare per la prima, in quanto i premi di risultato e gli utili tassati mediante imposta sostitutiva non concorrono a formare il reddito complessivo e quindi non rilevano ai fini della determinazione degli oneri deducibili (*i.e.* oneri che consentono di ridurre la base imponibile da assoggettare all'IRPEF) o detraibili (*i.e.* oneri che

In merito ai requisiti soggettivi, l'art. 1, comma 186, Legge di Stabilità 2016 statuisce che l'imposta sostitutiva si applica esclusivamente ai premi di risultato e agli utili corrisposti ai lavoratori del settore privato⁹³ i quali, nell'anno precedente a quello di percezione del premio o dell'utile, siano stati titolari di un reddito di lavoro dipendente⁹⁴ di importo non superiore a euro 80.000⁹⁵. Secondo una dottrina, l'esclusione delle Amministrazioni Pubbliche è dovuta alla complessità di individuare nelle stesse parametri di produttività e indici oggettivi di misurazione dei risultati; la valutazione

permettono di diminuire l'ammontare dell'IRPEF dovuta) (par. 1.5.). La medesima circolare precisa peraltro che, anche in mancanza di espressa rinuncia scritta del lavoratore, il sostituto d'imposta può applicare la tassazione ordinaria, dandone notizia al dipendente, se rileva che l'imposta sostitutiva è per quest'ultimo meno vantaggiosa (par. 4.1.).

⁹³ Come precisa la circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, il regime di detassazione si applica anche ai premi di risultato e agli utili erogati ai dipendenti di enti pubblici economici, in quanto questi ultimi non sono configurabili quali amministrazioni pubbliche ai sensi dell'art. 1, comma 2, d.lgs. n. 165/2001; ai dipendenti delle Agenzie di somministrazione, anche nel caso in cui gli stessi svolgano delle attività presso pubbliche amministrazioni; ai dipendenti di esercenti arti e professioni. Si precisa, inoltre, che il riferimento al settore privato è funzionale esclusivamente ad escludere dal raggio di applicazione della disciplina di favore le amministrazioni pubbliche; l'agevolazione si applica, pertanto, anche ai premi di risultato e agli utili erogati ai propri dipendenti da enti pur sempre privati, ma che non svolgono attività imprenditoriale (par. 1.1.1.).

⁹⁴ Ai fini dell'applicazione dell'imposta sostitutiva, si tiene conto soltanto del reddito di lavoro dipendente soggetto a tassazione ordinaria; vanno esclusi pertanto i redditi assimilati al lavoro dipendente ed eventuali redditi di lavoro assoggettati a tassazione separata (c.d. requisito qualitativo). In tal senso circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 1.1.2.

Sono redditi di lavoro dipendente, ex art. 49 d.P.R. n. 917/1986, "quelli che derivano da rapporti aventi per oggetto la prestazione di lavoro, con qualsiasi qualifica, alle dipendenze e sotto la direzione di altri, compreso il lavoro a domicilio quando è considerato lavoro dipendente secondo le norme della legislazione sul lavoro" (comma 1), nonché "le pensioni di ogni genere e gli assegni ad esse equiparati" (comma 2, lett. a)) e "le somme di cui all'art. 429, ultimo comma, del codice di procedura civile" (comma 2, lett. b)). Sul tema cfr. G. MELIS, *Manuale di diritto tributario*, II ed., Giappichelli, Torino, 2020, pp. 648-649.

⁹⁵ Tale soglia reddituale era in origine fissata dall'art. 1, comma 186, Legge di Stabilità 2016 in euro 50.000; l'art. 1, comma 160, lett. d), Legge di Bilancio 2017 ha modificato la disposizione da ultimo citata, innalzando la soglia agli attuali euro 80.000 (c.d. requisito quantitativo). In dottrina critico E. MASSAGLI, *Ampliamento, evoluzione (e mutazione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, in www.bollettinoadapt.it del 31 ottobre 2016, il quale considera l'innalzamento della soglia reddituale "una misura costosa [...] che carica sulla collettività (bilancio pubblico) la detassazione dei premi rivolti a fasce di popolazioni piuttosto ricche nel mercato del lavoro italiano, in buona parte quadri e dirigenti".

Nel limite reddituale vanno computati le pensioni di ogni genere e gli assegni ad esse equiparati, le retribuzioni corrisposte ai lavoratori dipendenti impegnati all'estero, anche se non assoggettate a tassazione in Italia (cfr. circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 1.1.2.), nonché i premi di risultato e gli utili assoggettati nello stesso anno ad imposta sostitutiva (art. 1, comma 3, Decreto), salvo che il dipendente abbia scelto di sostituirli con i *benefit* del piano *welfare*.

della *performance* individuale del dipendente pubblico è rimessa difatti ai vertici dirigenziali. Di conseguenza, in ambito pubblico si è optato per la previsione di incentivi individuali tarati sui risultati conseguiti dal singolo dipendente⁹⁶.

Quanto ai requisiti oggettivi, il primo è individuato dall'art. 1, comma 182, Legge di Stabilità 2016 nel limite massimo di importo complessivo entro cui i premi di risultato e gli utili sono fiscalmente agevolabili, corrispondente a 3.000 euro annui lordi⁹⁷; il secondo, invece, è dettato dall'art. 1, comma 187, Legge di Stabilità 2016, ai sensi del quale sono assoggettabili ad imposta sostitutiva soltanto i premi di risultato e gli utili erogati in esecuzione dei contratti collettivi aziendali o territoriali di cui all'art. 51 d. lgs. n. 81/2015, ossia i contratti collettivi aziendali o territoriali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro RSA o dalla RSU⁹⁸.

Di conseguenza, con l'obiettivo di incentivare la contrattazione di prossimità e di realizzare nuovi schemi di relazioni sindacali partecipative⁹⁹, il legislatore ha escluso dal regime di tassazione agevolata

⁹⁶ Cfr. M. SQUEGLIA, *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale "socialmente utile" e della produttività partecipata*, cit., pp. 403-406.

⁹⁷ Il limite di 2.000 euro originariamente previsto dall'art. 1, comma 182, Legge di Stabilità 2016 è stato elevato agli attuali 3.000 euro ad opera dell'art. 1, comma 160, lett. a), Legge di Bilancio 2017. In dottrina critico E. MASSAGLI, *Ampliamento, evoluzione (e mutazione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, cit., il quale ritiene l'innalzamento del limite di premio fiscalmente agevolabile "una misura costosa che viene incontro alle esigenze delle sole grandi imprese, le uniche che erogano premi collettivi di questa entità".

Nonostante i premi di risultato e gli utili siano assoggettati a contribuzione previdenziale, nel limite di 3.000 euro non vanno ricompresi i contributi previdenziali, né per la quota a carico del datore di lavoro, né per quella a carico del lavoratore, dal momento che gli oneri contributivi non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente. L'imposta sostitutiva va applicata, dunque, sull'importo del premio di risultato o dell'utile al netto dei contributi previdenziali dovuti (cfr. circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 1.4.).

⁹⁸ Ex art. 1, comma 188, Legge di Stabilità 2016, "il decreto prevede [...] le modalità del monitoraggio dei contratti aziendali o territoriali di cui al comma 187". Similmente, ai sensi dell'art. 1, comma 2, Decreto, il Decreto disciplina "le modalità del monitoraggio dei contratti aziendali o territoriali di cui al comma 1, lettera a)".

Per un modello di contratto collettivo aziendale in materia di premi di risultato v. *infra* al Cap. 3, § 2.

⁹⁹ Cfr. F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1030.

i premi di risultato e gli utili erogati in attuazione sia di accordi individuali tra lavoratore e datore di lavoro, sia di accordi interconfederali, sia di contratti collettivi nazionali di lavoro¹⁰⁰. Come è stato evidenziato, dunque, “l’autorità salariale non è più ravvisabile necessariamente nel contratto collettivo nazionale di categoria”, come avveniva nel diritto del lavoro tradizionale; oggi, infatti, mentre a quest’ultimo “viene lasciata una funzione di adeguamento della retribuzione all’inflazione, gli incrementi retributivi in azienda vengono ancorati agli incrementi di produttività”¹⁰¹.

Va aggiunto che, ai fini dell’applicazione dell’imposta sostitutiva, i contratti collettivi aziendali o territoriali che prevedono l’erogazione di premi di risultato o di utili debbono essere depositati, ex art. 5 Decreto, in combinato disposto con l’art. 14 d. lgs. n. 151/2015, in via telematica ed entro trenta giorni dalla data della loro sottoscrizione, presso l’Ispettorato territoriale del lavoro competente, unitamente alla dichiarazione di conformità degli stessi alle disposizioni del Decreto. Posto dunque che la rispondenza del contratto decentrato alla normativa tributaria si pone come una delle condizioni al ricorrere delle quali il premio di risultato o l’utile è assoggettabile ad imposta sostitutiva, una dottrina rinviene una soluzione nella possibilità di “ipotizzare una certificazione della conformità alla legge fiscale che determina per le parti una maggiore certezza nell’accesso al beneficio”, precisandosi, d’altro canto, che “la certificazione, non potendo riguardare gli accordi collettivi, né il regolamento aziendale, dovrebbe in questi casi avere per oggetto le clausole del contratto individuale che semmai rinviano a (o richiamano) tali fonti”¹⁰².

Tornando al comma 187, è evidente che esso non annovera tra i casi di applicabilità dell’imposta sostitutiva quello in cui, ove non esista un contratto collettivo territoriale di settore, ad erogare un premio di risultato o

¹⁰⁰ In tal senso circolare n. 3/E/2011 dell’Agenzia delle entrate, par. 1.; circolare n. 28/E/2016 dell’Agenzia delle entrate, par. 1.3.

¹⁰¹ A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., p. 65.

¹⁰² A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., p. 84.

a distribuire degli utili sia un'azienda che, per ragioni dimensionali, sia priva di organismi sindacali interni. Il che, considerata la scarsa diffusione, se non in rari settori¹⁰³, della contrattazione di livello territoriale¹⁰⁴, significa escludere dal raggio di applicazione della disciplina i premi e gli utili corrisposti dalla stragrande maggioranza delle imprese del nostro Paese, posto che tradizionalmente, ed ancora oggi, il panorama aziendale italiano è costellato per lo più da imprese di micro, piccole e medie dimensioni, prive, pertanto, di RSA/RSU. Tale considerazione rappresenta l'elemento cardine della tesi di chi ritiene che le politiche contrattuali retributive debbano necessariamente rimanere materia di competenza esclusiva della contrattazione collettiva nazionale, pena il danneggiamento delle realtà imprenditoriali di minori dimensioni¹⁰⁵. Così, a fronte di chi ha ritenuto persino che il rinvio contenuto nell'art. 1, comma 187, Legge di Stabilità 2016 rappresenti, soprattutto per le realtà aziendali minori, un "punto di partenza"¹⁰⁶, anziché un approdo definitivo, vi è taluno per il quale il legislatore avrebbe dovuto introdurre un diverso incentivo, non solo di natura economica, idoneo a coinvolgere in maniera attiva anche la contrattazione collettiva nazionale ed interconfederale¹⁰⁷.

A dissipare i dubbi che erano emersi in dottrina e nella prassi è intervenuta l'Amministrazione Finanziaria, la quale, dopo aver ribadito, in linea con l'art. 51 d. lgs. n. 81/2015, che "qualora l'azienda sia priva di rappresentanza sindacale interna, potrà comunque recepire il contratto collettivo territoriale di settore e, conseguentemente, al ricorrere delle

¹⁰³ Si pensi all'edilizia, all'agricoltura, all'artigianato, al turismo, al commercio.

¹⁰⁴ Cfr. R. DEL PUNTA, *Diritto del lavoro*, X ed., Giuffrè, Milano, 2018, p. 246; I. ALVINO, *Le nuove fonti di disciplina del welfare aziendale: dalla erogazione unilaterale al welfare negoziale. Il sostegno alla contrattazione di secondo livello*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., p. 129; T. TREU, *Implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, cit., pp. 4-5 e 11.

¹⁰⁵ Come riporta A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., p. 66.

¹⁰⁶ M. FAIOLI, *Prassi e teoria delle relazioni collettive nelle imprese di minori dimensioni del Terziario: la disarmonica identità di R.ETE. Imprese Italia*, in *Dir. lav. merc.*, 2016, p. 104.

¹⁰⁷ V. A. UCCELLO, *Il welfare aziendale e la «previdenza contrattuale»: dialogo o monologo?*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, cit., p. 209.

condizioni richieste, applicare l'imposta sostitutiva sui premi di risultato erogati in esecuzione di tale contratto territoriale”, ha aggiunto che “nell'ipotesi in cui non sia stato stipulato un contratto territoriale di settore, l'azienda potrà adottare il contratto territoriale che ritiene più aderente alla propria realtà, dandone comunicazione ai lavoratori, il quale sarà recepito non solo per la previsione agevolativa, ma anche per la regolamentazione di altri aspetti del rapporto di lavoro”¹⁰⁸.

Il disposto contenuto nel secondo periodo ha evidentemente delle notevoli ripercussioni sul piano del rapporto di lavoro dei dipendenti. È bene rammentare che trattasi pur sempre di una regola non legislativa e, dunque, non vincolante. La circolare amministrativa è difatti soltanto uno strumento interpretativo interno alla Pubblica Amministrazione e privo di efficacia generalizzata nei confronti dei terzi o persino della stessa autorità che l'ha emanata, potendo questa modificare in qualsiasi momento il proprio precedente indirizzo; in altri termini, essa esprime soltanto una “«dottrina dell'amministrazione»”¹⁰⁹. Peraltro, in ambito fiscale l'Amministrazione Finanziaria, oltre ad assumere il ruolo di primario interprete della normativa di principio dettata dal legislatore, tende a svolgere di fatto anche una funzione nomopoietica, segno della “tradizione nostrana di produrre diritto mediante circolari e interpelli”¹¹⁰.

In ogni caso, se, da un lato, tale intervento è valso a colmare un vuoto di disciplina, dall'altro, esso presenta dei profili di criticità, sui quali appare opportuno aprire alcune brevi riflessioni, senza alcuna pretesa di offrire una soluzione definitiva.

In primo luogo, suscita qualche perplessità il riferimento al concetto di maggiore aderenza del contratto territoriale alla singola realtà aziendale, non accompagnato da alcuna indicazione relativa al criterio sulla base del

¹⁰⁸ Circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.4.

¹⁰⁹ Cass. S.U. 2 novembre 2007, n. 23031, in *Giorn. dir. amm.*, 2008, p. 75, che parla di “inefficacia normativa esterna” della circolare amministrativa. Cfr. anche Cons. Stato 15 ottobre 2010, n. 7521, in *Giorn. dir. amm.*, 2011, p. 82; Cass. 28 ottobre 2016, n. 21872; Cass. 10 marzo 2017, n. 6185; in dottrina M.S. GIANNINI, *Circolare* (voce), in *Enc. Dir.*, vol. VII, Giuffrè, Milano, 1960, p. 3.

¹¹⁰ E. MASSAGLI, *Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, cit., p. XIV.

quale giudicare dell'aderenza stessa. In altre parole, non è affatto chiaro quale sia il parametro che possa o debba essere assunto dalla singola impresa per valutare se un contratto territoriale sia conforme alle proprie caratteristiche e, di conseguenza, non è possibile ricavare alcuna indicazione relativa ad un eventuale sindacato in merito alla conformità della scelta operata dall'azienda. Il giudizio di aderenza potrebbe, infatti, basarsi su un criterio rigido predeterminato, come, ad esempio, quello relativo al numero dei lavoratori in forza presso l'azienda, o alla tipologia di attività svolta da quest'ultima, per cui si potrebbe ritenere conforme quel contratto territoriale applicato presso realtà aziendali diverse ma affini per dimensioni o per tipologia di attività. Il giudizio di aderenza potrebbe, d'altro canto, parimenti fondarsi anche su fattori diversi e maggiormente flessibili, tali da rendere la scelta meno vincolata, per cui sarebbe comunque conforme quel contratto territoriale applicato da realtà aziendali diverse per tipologia di attività o per dimensioni, ma che dovesse essere adottato dall'azienda in quanto disciplini vari aspetti del rapporto di lavoro in maniera analoga a quanto già previsto in seno all'azienda stessa.

La configurazione dello scenario opposto a quello da ultimo prospettato consente di passare alla seconda questione, concernente la scelta di estendere alla singola azienda che eroga il premio di risultato o l'utile la disciplina prevista dal contratto territoriale non limitatamente all'imposta sostitutiva, ma, necessariamente, anche per quanto riguarda altri profili del rapporto di lavoro. Questo è l'aspetto che implica le maggiori criticità sul piano applicativo. In particolare, non appare ben chiara la *ratio* sottesa a tale scelta, dal momento che molteplici sono le ragioni che potrebbero indurre l'azienda a voler recepire il contratto territoriale solo ai fini dell'applicazione dell'imposta sostitutiva, al netto di altre disposizioni incompatibili col regime in essere presso l'azienda stessa. In quest'ultima ipotesi, il datore di lavoro si troverebbe a dover bilanciare i contrastanti interessi in gioco e ad assumere una decisione che si ripercuote profondamente sulla posizione dei dipendenti. E come se ciò non fosse già di per sé sufficiente a destare delle perplessità, l'unico adempimento

che si richiede all'azienda consiste nel comunicare ai lavoratori la decisione assunta, escludendo una qualsiasi forma di coinvolgimento o partecipazione degli stessi al procedimento decisionale. È evidente la delicatezza della questione, soprattutto nel caso in cui l'azienda opti per una soluzione sfavorevole per i dipendenti. Sarebbe stato forse più opportuno prevedere un meccanismo di confronto diretto tra datore di lavoro e lavoratori in ordine alla scelta di applicare il contratto, sì da rendere questi ultimi parte attiva di una decisione per loro così potenzialmente importante.

Altra questione, strettamente connessa a quella precedente, concerne l'individuazione del significato da attribuire all'espressione "regolamentazione di altri aspetti del rapporto di lavoro". La scelta di utilizzare la preposizione semplice "di" anziché quella articolata "degli" rende la locuzione tutt'altro che univoca e passibile di diverse possibili interpretazioni, afferenti a un duplice piano, sia quantitativo sia qualitativo. Sotto il primo profilo, non è dato capire se l'azienda sia obbligata a recepire integralmente il contratto, o se, al contrario, possa anche semplicemente applicarne le parti che ritenga più consone alle proprie caratteristiche; in questa seconda ipotesi, e passiamo dunque al secondo piano, quello qualitativo, occorre domandarsi quale possa o debba essere il criterio sulla base del quale l'azienda è legittimata ad operare la scelta, con ciò riallacciandoci in parte alla prima questione sollevata.

Infine, è lecito domandarsi se il recepimento del contratto territoriale possa valere anche nei confronti di quei lavoratori che non risultino iscritti all'associazione sindacale firmataria di quel contratto.

Ad ogni modo, al di là della soluzione prospettata dall'Amministrazione Finanziaria, anche all'interno dell'ordinamento intersindacale si è tentato di offrire un rimedio alla questione. Difatti, al fine di consentire di beneficiare del regime di tassazione agevolata anche alle micro, piccole e medie imprese prive di rappresentanza sindacale interna, si è sempre più diffusa

la pratica dei c.d. “accordi cosmetici”¹¹¹, ossia la predisposizione, a livello nazionale, di veri e propri modelli di accordi territoriali di mero accesso alla detassazione¹¹², quali, tra tutti, l’Accordo Interconfederale Quadro del 14 luglio 2016 siglato tra Confindustria e CGIL, CISL e UIL, il quale “prevede uno schema di accordo quadro territoriale o interconfederale relativo alla produttività, sulla base del quale possono essere redatti gli accordi anche per quelle aziende che non siano in grado di sottoscrivere accordi aziendali”¹¹³. Secondo una dottrina, tale prassi “sembra legittimare uno *shopping* contrattuale del datore di lavoro, il quale, in assenza di RSA e non aderendo ad alcuna associazione di categoria, appare libero di applicare unilateralmente il contratto collettivo territoriale di accesso al premio fiscale, ovunque stipulato ed indifferentemente dal settore economico di appartenenza”¹¹⁴.

Quanto ai commi 183 e 185 dell’art. 1 Legge di Stabilità 2016, essi stabiliscono, rispettivamente, che nella determinazione dei premi di risultato si deve tener conto del periodo obbligatorio di congedo di

¹¹¹ F. PIGNATTI MORANO, *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell’arte*, cit., p. 65.

¹¹² Parla al riguardo di “peculiari meccanismi, induttivi, di negoziazione «tramite adesione»” B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 372.

Per un accordo territoriale di accesso alla detassazione per le imprese site e/o operanti nella provincia di Ancona v. *infra* al Cap. 3, § 2.

¹¹³ M. SQUEGLIA, *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale “socialmente utile” e della produttività partecipata*, cit., p. 393.

In particolare, l’Accordo prevede una duplice opzione: la possibilità, per le imprese aderenti a Confindustria, di stipulare contratti aziendali con le organizzazioni di categoria di CGIL, CISL e UIL, ex art. 51 d. lgs. n. 81/2015, avvalendosi “dell’assistenza delle associazioni aderenti al Sistema di rappresentanza di Confindustria aventi competenza sindacale cui aderiscono o alle quali conferiscono espresso mandato” (punto 1.); la possibilità, per le imprese associate o che conferiscono espresso mandato alle predette associazioni, di usufruire del regime fiscale di favore a seguito della ricezione del modello previsto dall’accordo interconfederale in un accordo territoriale, con l’obbligo per l’impresa di comunicare per iscritto ai lavoratori – anche in via telematica – l’istituzione del premio di risultato, le modalità di corresponsione e la facoltà del dipendente di convertire lo stesso, in tutto o in parte, in servizi di *welfare* aziendale (punto 5.).

In dottrina v. G. MARIANETTI, *Dalla Legge di bilancio novità per “Welfare” aziendale e produttività*, in *Corr. trib.*, 2016, p. 3475; B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 372; I. REGALIA, *L’accordo interconfederale su premi di risultato e welfare aziendale per le imprese senza rappresentanza*, in *Pol. soc.*, 2016, pp. 513 ss.; A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, cit., pp. 81-82; P. TOMASSETTI, *Detassazione 2016: il ritorno degli accordi “fotocopia” di livello territoriale*, in www.bollettinoadapt.it del 19 ottobre 2016.

¹¹⁴ M. MAROCCO, *Gli incentivi economici al salario variabile*, cit., p. 681.

maternità¹¹⁵, e che per l'accertamento, la riscossione, le sanzioni e il contenzioso, si applicano all'imposta sostitutiva, in quanto compatibili, le disposizioni ordinarie in materia di imposte dirette.

Infine, il datore di lavoro, se accerta soltanto a posteriori che il premio di risultato già erogato era fiscalmente agevolabile, può applicare l'imposta sostitutiva conguagliando le maggiori trattenute operate, o con la prima retribuzione utile, o, al più tardi, entro la data di effettuazione delle operazioni di conguaglio¹¹⁶. Di conseguenza, il lavoratore riceverà il rimborso dell'importo dell'imposta ordinaria versata in occasione dell'erogazione del premio di risultato e dovrà pagare su quest'ultimo l'imposta sostitutiva. Viceversa, il datore di lavoro può applicare l'imposta sostitutiva anche sull'acconto o anticipazione del premio di risultato, purché, al momento dell'erogazione dello stesso, sia riscontrabile un incremento conforme all'obiettivo contrattualmente definito; se quest'ultimo non è raggiunto al termine del periodo congruo individuato dal contratto collettivo aziendale o territoriale, il datore di lavoro deve recuperare le minori imposte versate o indicare al dipendente di provvedervi in sede di dichiarazione dei redditi¹¹⁷. Conseguentemente, il lavoratore riceverà il rimborso dell'importo dell'imposta sostitutiva versata in occasione dell'erogazione dell'acconto o anticipazione di premio di risultato e dovrà pagare sul premio l'imposta ordinaria.

3. La parziale decontribuzione dei premi di risultato e degli utili

L'attuale comma 189 dell'art. 1 Legge di Stabilità 2016 stabilisce, anzitutto, che per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori

¹¹⁵ I premi di risultato sono di regola erogati in base ai giorni di presenza mensile o alle ore lavorative, ma debbono comunque essere corrisposti alla lavoratrice assente dal servizio per congedo obbligatorio di maternità, pena una sua ingiusta penalizzazione. La norma pone dunque un limite alla contrattazione collettiva territoriale e aziendale. Cfr. circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 1.2.

¹¹⁶ Cfr. circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.1.; circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.7.

¹¹⁷ Cfr. circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.7.

nell'organizzazione del lavoro, con le modalità specificate nel Decreto¹¹⁸, l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo all'invalidità, la vecchiaia e i superstiti è ridotta di venti punti percentuali¹¹⁹ su una parte di premio di risultato o di utile non superiore a 800 euro¹²⁰; in secondo luogo, che su tale parte il lavoratore è esonerato dal versamento di qualunque contributo; infine, che rispetto a tale parte è corrispondentemente ridotta l'aliquota contributiva di computo ai fini pensionistici¹²¹.

L'evidente finalità partecipativa del comma 189 ha indotto taluno a considerare lo stesso come il più riuscito tentativo tra le iniziative volte ad incentivare il coinvolgimento paritetico dei lavoratori che il nostro

¹¹⁸ Ex art. 1, comma 188, Legge di Stabilità 2016, "con decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze, da emanare entro sessanta giorni dalla data di entrata in vigore della presente legge, sono stabiliti [...] gli strumenti e le modalità di partecipazione all'organizzazione del lavoro, di cui al comma 189". Conseguentemente, ai sensi dell'art. 1, comma 1, lett. b), Decreto, il Decreto disciplina "gli strumenti e le modalità attraverso cui le aziende realizzano il coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro".

¹¹⁹ In via generale, l'aliquota contributiva IVS per i lavoratori subordinati privati varia intorno al 33% della retribuzione annua lorda, di cui il 9,19% (o 9,49% per i settori per i quali è previsto il contributo CIGS) è a carico del dipendente.

Come precisato dalla circolare n. 104/2018 dell'INPS, "l'aliquota IVS da valutare ai fini della riduzione è quella in vigore nel mese di corresponsione del premio agevolabile" (par. 2.). Difatti, l'art. 12, comma 9, l. n. 153/1969, come novellato dall'art. 6, comma 1, d.lgs. n. 314/1997, derogando espressamente al c.d. principio o criterio di competenza, di norma vigente nel sistema previdenziale e in base al quale l'obbligazione contributiva sorge nel momento in cui l'emolumento retributivo deve essere erogato al lavoratore in ragione della maturazione del relativo diritto, indipendentemente dall'effettiva corresponsione/percezione dello stesso, stabilisce, tra l'altro, che "i premi di produzione sono in ogni caso assoggettati a contribuzione nel mese di corresponsione". Pertanto, per determinare l'imponibile contributivo dovuto in relazione ai premi di risultato si applica in via eccezionale il c.d. principio o criterio di cassa, operante di regola esclusivamente in ambito tributario e in forza del quale l'obbligo fiscale sorge soltanto nel momento in cui l'emolumento retributivo viene effettivamente corrisposto al, e dunque incassato dal, lavoratore. Così A. CORETTI, A. SGROI, *Retribuzione imponibile ex d.leg.vo n. 314 del 2 settembre 1997 – Il minimale contributivo e il contratto collettivo*, in *Inf. prev.*, 2002, pp. 1423 e 1425, spec. nota 5. In merito al c.d. principio o criterio di cassa, l'Amministrazione Finanziaria ha precisato che "il momento di percezione è quello in cui il provento esce dalla sfera di disponibilità dell'erogante per entrare nel compendio patrimoniale del percettore" (circolare n. 326/1997 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.1.).

Sulla distinzione tra il c.d. principio o criterio di competenza e quello di cassa v. anche G. MELIS, *Manuale di diritto tributario*, cit., p. 612.

¹²⁰ L'agevolazione contributiva è annuale; pertanto, nel caso di più rapporti di lavoro del dipendente il successivo datore di lavoro può godere della stessa fino ad esaurimento dell'importo massimo di 800 euro di premio di risultato o di utile: cfr. circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.1.

¹²¹ Di conseguenza, la quota di premio o di utile cui si applica la decontribuzione non deve essere presa in considerazione ai fini del calcolo del trattamento pensionistico del lavoratore.

ordinamento giuridico abbia mai conosciuto¹²². Difatti, risulta chiaro che il cuore della fattispecie, nonché *conditio sine qua non* della decontribuzione dei premi di risultato e degli utili, è rappresentato dal coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Dalla enucleazione di tale concetto, dunque, è opportuno prendere le mosse per entrare nel merito dell'analisi della disposizione; delle indicazioni sul tema sono ricavabili dal Decreto e, ancor più, dalla prassi amministrativa.

Al riguardo, l'art. 4, comma 1, Decreto affida ai contratti collettivi aziendali o territoriali di cui all'art. 51 d. lgs. n. 81/2015 la previsione di "strumenti e modalità di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro da realizzarsi attraverso un piano che stabilisca, a titolo esemplificativo, la costituzione di gruppi di lavoro nei quali operano responsabili aziendali e lavoratori finalizzati al miglioramento o all'innovazione di aree produttive o sistemi di produzione e che prevedono strutture permanenti di consultazione e monitoraggio degli obiettivi da perseguire e delle risorse necessarie nonché la predisposizione di rapporti periodici che illustrino le attività svolte e i risultati raggiunti" e precisa, al comma 2, che "non costituiscono strumenti e modalità utili ai fini di cui al comma 1 i gruppi di lavoro di semplice consultazione, addestramento o formazione".

Dalla lettura del primo comma è evidente che esso si discosta in parte dal dettato di cui al comma 189, Legge di Stabilità 2016; difatti, mentre quest'ultimo attribuisce direttamente all'impresa l'iniziativa del coinvolgimento dei lavoratori, il primo la affida al *medium* rappresentato dal contratto collettivo di secondo livello, così segnando il passaggio "dalla promozione di un coinvolgimento dei lavoratori di provenienza datoriale e di tipo unilaterale a uno di matrice contrattuale/bilaterale"¹²³. In assenza di un contratto collettivo decentrato che progetti il piano di coinvolgimento

¹²² Cfr. P. BELLOCCHI, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende. Commento all'art. 46 della Costituzione*, in G. AMOROSO, V. DI CERBO, A. MARESCA (a cura di), *Il diritto del lavoro. La Costituzione, il Codice civile e le leggi speciali*, vol. I, Giuffrè, Milano, 2017, p. 410.

¹²³ L. LAMA, *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., p. 195.

paritetico¹²⁴, pertanto, non è configurabile alcun diritto in capo ai lavoratori a collaborare alla gestione organizzativa dell'impresa. Proprio da tale circostanza una dottrina desume che il comma 189 dell'art. 1 Legge di Stabilità 2016, come integrato dall'art. 4, comma 1, Decreto, "non costituisce disposizione o meccanismo di attuazione dell'art. 46 Cost."¹²⁵. Un'altra dottrina, invece, pur giungendo alla medesima conclusione, imputa la non riconducibilità del tipo di coinvolgimento previsto dal comma 189 alla fattispecie partecipativa di cui all'art. 46 Cost. alla considerazione che, nell'ipotesi di cui alla Legge di Stabilità 2016, "non si realizza la partecipazione dei lavoratori all'impresa, quanto piuttosto la partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro, che è finalizzata al miglioramento del processo produttivo e del prodotto"¹²⁶.

Quanto alla prassi, l'Amministrazione Finanziaria ha chiarito, in prima battuta, che per forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori debbono intendersi "quegli schemi organizzativi della produzione e del lavoro orientati ad accrescere la motivazione del personale e a coinvolgerlo in modo attivo nei processi di innovazione, realizzando in tal modo incrementi di efficienza, produttività e di miglioramento della qualità della vita e del lavoro. Per tale motivo, come specificato nel Decreto, non costituiscono strumenti e modalità utili ai fini del coinvolgimento paritetico dei lavoratori i gruppi di lavoro e i comitati di semplice consultazione, addestramento o formazione" e che "è quindi necessario che i lavoratori

¹²⁴ La Sezione 7 della scheda allegata al Decreto, relativa al monitoraggio dei contratti aziendali e territoriali sui premi di risultato, tra le possibili misure previste dal contratto, parla di "Piano di partecipazione"; la circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate parla invece di "Piano di Innovazione".

¹²⁵ L. LAMA, *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, cit., p. 194.

Sull'art. 46 Cost., cfr. M. PEDRAZZOLI, *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione. Chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2005, pp. 427 ss.; P. ICHINO, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: le ragioni di un ritardo*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2013, pp. 861 ss.; P. BELLOCCHI, *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende. Commento all'art. 46 della Costituzione*, cit., pp. 405 ss.

¹²⁶ A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., p. 83.

Contra F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1028, secondo il quale la disposizione è riconducibile "all'interno della largamente inattuata cornice normativa dell'art. 46 Cost."

intervengano, operino ed esprimano opinioni che, in quello specifico contesto, siano considerate di pari livello, importanza e dignità di quelle espresse dai responsabili aziendali che vi partecipano con lo scopo di favorire un impegno «dal basso» che consenta di migliorare le prestazioni produttive e la qualità del prodotto e del lavoro”¹²⁷. In un secondo momento, l’Agenzia delle entrate ha fornito ulteriori indicazioni sul tema, precisando che “il coinvolgimento paritetico dei lavoratori si realizza mediante schemi organizzativi che permettono di coinvolgere in modo diretto e attivo i lavoratori (i) nei processi di innovazione e di miglioramento delle prestazioni aziendali, con incrementi di efficienza e produttività, e (ii) nel miglioramento della qualità della vita e del lavoro. Il coinvolgimento paritetico dei lavoratori deve essere formalizzato a livello aziendale mediante un apposito Piano di Innovazione (“Piano”) [...] Il Piano deve riportare (i) la disamina del contesto di partenza, (ii) le azioni partecipative e gli schemi organizzativi da attuare e i relativi indicatori, (iii) i risultati attesi in termini di miglioramento e innovazione (iv) il ruolo delle rappresentanze dei lavoratori a livello aziendale, se costituite”¹²⁸.

Secondo taluno, l’Agenzia delle entrate sarebbe intervenuta su tali meccanismi partecipativi “in modo eccessivamente dirigista (con rischio di sclerotizzazione e burocratizzazione) [...] il che potrebbe provocare una qualche difficoltà di assunzione e adattamento di tali modelli soprattutto per le piccole imprese”¹²⁹. Ad ogni modo, ancora oggi l’utilità di tali chiarimenti non è venuta meno, sebbene gli stessi siano stati in parte forniti in vigore della disciplina antecedente la modifica operata dall’art. 55 d.l. n. 50/2017¹³⁰; come sarà messo in luce a breve, infatti, l’art. 1, comma 189, Legge di Stabilità 2016, nella sua formulazione originaria, a fronte del coinvolgimento paritetico dei dipendenti nell’organizzazione del

¹²⁷ Circolare n. 28/E/2016 dell’Agenzia delle entrate, par. 1.4.

¹²⁸ Circolare n. 5/E/2018 dell’Agenzia delle entrate, par. 1.2.

V. *infra* al Cap. 3, § 2 il modello allegato di Piano di Innovazione.

¹²⁹ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 383.

¹³⁰ L’Agenzia delle entrate, infatti, è intervenuta per la prima volta a chiarire il concetto di coinvolgimento paritetico con la circolare n. 28/E/2016. Le indicazioni ulteriori riportate nel testo sono state fornite, invece, con la circolare n. 5/E/2018, allorquando, dunque, il nuovo regime di decontribuzione di cui all’art. 55 d.l. n. 50/2017 era già in vigore.

lavoro, non prevedeva l'attuale regime di decontribuzione, ma, più semplicemente, aumentava da 2.000 a 2.500 euro l'importo del premio di risultato o dell'utile fiscalmente agevolabile.

Peraltro, prima di analizzare rapidamente l'evoluzione subita dalla disposizione di cui al comma 189, è d'uopo tornare sul concetto di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro. Questa oscura e ambigua formula utilizzata dal legislatore, infatti, oltre ad aver innescato ampi dibattiti in dottrina in ordine al suo preciso significato, ha soprattutto sollevato dei problemi sul fronte applicativo, dal momento che, nonostante le disposizioni del Decreto e gli interventi dell'Agenzia delle entrate, non è ben chiaro che cosa un'impresa sia in concreto tenuta a fare affinché possa godere della suddetta riduzione dell'aliquota contributiva a suo carico.

Dall'analisi testuale delle indicazioni legislative e amministrative emerge con chiarezza quali siano il fine e i soggetti della fattispecie partecipativa in esame. Sul primo versante, è evidente che la motivazione del personale, l'innovazione e il miglioramento delle prestazioni aziendali e della qualità della vita e del lavoro rappresentano i profili maggiormente rilevanti e gli obiettivi precipui cui deve essere finalizzato il coinvolgimento paritetico. Quanto ai protagonisti del coinvolgimento, non vi è dubbio che quest'ultimo debba riguardare direttamente i lavoratori, e non il sindacato. Il comma 189 promuove infatti "relazioni dirette tra impresa e lavoratori coinvolti nel processo produttivo; non sono i canali classici delle relazioni con il sindacato, ma le relazioni da costruire direttamente con i lavoratori"¹³¹. Sebbene, dunque, il rapporto con le associazioni sindacali giochi pur sempre un ruolo chiave nella fattispecie partecipativa in esame, posto che, come illustrato poc'anzi, ex art. 4, comma 1, Decreto, il coinvolgimento deve essere previsto dal contratto collettivo decentrato, occorre tenere distinta "la fonte – che deve essere quella collettiva, di livello aziendale o territoriale, che prevede il premio di risultato nonché le forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori – dalle modalità di

¹³¹ A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., p. 83.

coinvolgimento, che non riguardano la partecipazione sindacale all'organizzazione, bensì quella dei lavoratori"¹³².

Se i due menzionati profili risultano dunque incontrovertibili, tutt'altro che certi appaiono invece gli strumenti utilizzabili per raggiungere lo scopo perseguito dal legislatore.

Una dottrina, in particolare, si è interrogata in merito al corretto significato da attribuire ai concetti di coinvolgimento e di organizzazione del lavoro¹³³. Quanto alla prima espressione, si sottolinea anzitutto come nel lessico giuridico europeo col termine "coinvolgimento" si alluda tanto alla effettiva partecipazione dei lavoratori, quanto alla semplice informazione e consultazione sindacale. L'elemento essenziale e caratterizzante della genuina partecipazione dei lavoratori sarebbe rappresentato dal potere degli stessi di incidere sulla produzione delle regole; di conseguenza, sarebbero qualificabili come partecipativi in senso proprio soltanto quei meccanismi o quelle procedure di attribuzione di competenze normative che consentano ai lavoratori di concorrere alla formazione di regole volte a regolamentare le loro condizioni di vita o di lavoro. Rispetto all'organizzazione del lavoro, invece, si evidenzia che non esiste un reale potere datoriale di organizzazione del lavoro e, dunque, dei dipendenti, rappresentando quest'ultima soltanto una funzione interna dell'esercizio del potere direttivo, non incidente in via diretta sul rapporto col singolo lavoratore. Di conseguenza, l'espressione "organizzazione del lavoro" di cui al comma 189 dovrebbe essere intesa secondo l'accezione, propria del diritto commerciale, di cui all'art. 2082 c.c., quale attività organizzatrice di beni e rapporti giuridici orientata alla produzione o allo scambio di beni o di servizi. In conclusione, secondo la tesi, ai fini della configurabilità del coinvolgimento dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, sarebbe necessario che gli stessi "fossero messi nelle condizioni di prendere parte e di incidere (anche parzialmente) sul processo decisorio

¹³² A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., p. 83.

¹³³ V. L. LAMA, *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, cit., pp. 189-192.

relativo all'organizzazione dei rapporti lavorativi [...] con gli altri fattori produttivi"¹³⁴. Secondo la medesima dottrina, inoltre, dalla lettura dell'art. 4, comma 1, Decreto, si evincerebbe chiaramente l'intento del legislatore di promuovere, tramite la leva fiscale, "le prassi partecipative bidimensionali, vale a dire quelle relative sia all'economia che alle decisioni organizzative dell'impresa"¹³⁵, così superando la tradizionale bipartizione partecipazione economica/partecipazione decisionale in cui è stato scomposto il concetto di partecipazione dei lavoratori.

Quanto invece al termine "paritetico", ci si potrebbe domandare se esso si presti a poter essere interpretato nel senso che i lavoratori, oltre a poter esprimere opinioni "di pari livello, importanza e dignità di quelle espresse dai responsabili aziendali", siano anche titolari di un vero e proprio potere di veto, tale da condizionare *funditus* i procedimenti decisionali. Alla luce dei molteplici nodi interpretativi da sciogliere, sarebbe forse auspicabile un intervento legislativo di interpretazione autentica del comma 189.

Al di là delle perplessità indotte dalla suddetta formula, è importante sottolineare che, se l'elemento cardine della fattispecie è ed è sempre stato rappresentato dal coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro, sono notevolmente cambiate invece le conseguenze derivanti dal coinvolgimento stesso, in termini di vantaggio ormai riconosciuto all'impresa che lo attui, e non più al dipendente che ne sia parte.

In origine, infatti, come accennato, l'art. 1, comma 189, Legge di Stabilità 2016 prevedeva che l'impresa che realizzasse queste forme di partecipazione dei lavoratori godesse in ogni caso, al pari di qualunque altra impresa, del regime di tassazione agevolata applicabile ai premi di risultato e agli utili dotati dei requisiti normativamente previsti. L'unica differenza, da cui derivava un vantaggio esclusivamente per il dipendente, consisteva nell'innalzamento della soglia dell'importo complessivo del

¹³⁴ L. LAMA, *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, cit., p. 192.

¹³⁵ L. LAMA, *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, cit., p. 199.

premio di risultato o dell'utile assoggettabile ad imposta sostitutiva, dagli ordinari euro 2.000, di cui all'originario comma 182, ad euro 2.500.

Con il primo intervento sul comma 189 il legislatore non ha alterato la sostanza dell'agevolazione conseguente all'adozione di schemi di coinvolgimento paritetico dei lavoratori; l'art. 1, comma 160, lett. e), Legge di Bilancio 2017, infatti, ha semplicemente innalzato l'importo del premio di risultato o dell'utile su cui applicare l'imposta sostitutiva, da euro 2.500 euro ad euro 4.000 euro.

Quella del 2017, al contrario, è stata una modifica di non poco conto, dal momento che il legislatore ha alterato l'impianto originario del comma 189, stravolgendo la struttura stessa dell'incentivo. L'art. 55, comma 1, d.l. n. 50/2017, infatti, ha completamente riformato – seppur soltanto negli effetti – il comma 189, introducendo un'agevolazione contributiva, la quale va ad aggiungersi, alle condizioni normativamente previste, all'imposta sostitutiva¹³⁶. Se, dunque, in origine la decontribuzione riguardava esclusivamente i premi convertiti in *welfare*¹³⁷, tramite il comma 1 dell'art. 55 d.l. n. 50/2017 essa è stata parzialmente estesa anche ai premi in denaro¹³⁸. Come è stato evidenziato, pertanto, a partire dal 24 aprile 2017, data di entrata in vigore del d.l. n. 50/2017, “a differenza del *surplus* di detassazione – di cui in sostanza finivano per fruire solo i lavoratori – con la parziale decontribuzione dei premi di risultato [...] anche il datore beneficia del sostegno economico al coinvolgimento paritetico nell'organizzazione del lavoro”¹³⁹.

¹³⁶ Secondo A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, cit., pp. 72-73, la scelta legislativa di decontribuire, e non più detassare, il coinvolgimento paritetico dei lavoratori, è indice di un “quadro di sistema poco coerente”, frutto della “eterogeneità” e della “frammentarietà delle fonti normative [...] che si sono succedute nel corso degli anni”.

¹³⁷ V. *infra* al § 4.

¹³⁸ Come sottolineano G. MALLONE, T. TAFARO, *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*, in *Riv. pol. soc.*, 2017, p. 56.

¹³⁹ L. LAMA, *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, cit., p. 201. Secondo B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 382, è più che ragionevole che l'incentivo sia ora diretto verso l'impresa, dal momento che è su iniziativa di quest'ultima che di regola si realizzano i moduli partecipativi.

Non deve stupire la previsione di un regime di decontribuzione dei premi di risultato. Già il d.l. n. 67/1997, infatti, aveva totalmente ed automaticamente escluso dalla retribuzione imponibile ai fini previdenziali le quote di retribuzione variabili legate ad incrementi di produttività, qualità e altri elementi di competitività e previste dai contratti collettivi decentrati. La l. n. 247/2007, invece, aveva reso lo sconto contributivo fruibile solo ad istanza del datore di lavoro e tenendo conto delle disponibilità di un apposito fondo; tale regime era stato poi prorogato per il 2012 dal d.l. n. 98/2011 e in seguito stabilizzato dalla l. n. 92/2012. Il d.m. 4 febbraio 2014 aveva poi confermato la possibilità di decontribuire le somme erogate nel corso dell'anno 2013 previste dai contratti collettivi aziendali e territoriali e correlate a incrementi di produttività, qualità, redditività, innovazione ed efficienza organizzativa. Nella fase successiva, tuttavia, la Legge di Stabilità 2016 aveva destinato esclusivamente alla detassazione gran parte delle risorse del fondo annuale dedicato allo sgravio contributivo. Quest'ultimo è stato reintrodotta soltanto ad opera, appunto, del d.l. n. 50/2017; non tramite, dunque, una normativa *ad hoc*, bensì, più semplicemente, attraverso la modifica di una disciplina prettamente fiscale. Va precisato, peraltro, che, ai sensi dell'art. 55, comma 2, d.l. n. 50/2017, l'agevolazione contributiva di cui all'attuale comma 189 si applica soltanto ai premi di risultato e agli utili erogati (da aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro) in esecuzione dei contratti collettivi aziendali o territoriali di cui all'art. 1, comma 187, Legge di Stabilità 2016¹⁴⁰ stipulati dopo l'entrata in vigore del d.l. n. 50/2017 stesso e, quindi, dopo il 24 aprile 2017, o comunque modificati o integrati, a partire da tale data, al fine di prevedere il coinvolgimento paritetico, purché siano nuovamente depositati¹⁴¹. Tali premi sono, pertanto, fiscalmente agevolabili nel limite ordinario di importo

¹⁴⁰ *I.e.* contratti collettivi aziendali o territoriali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro RSA o dalla RSU.

¹⁴¹ *Ex art.* 14 d. lgs. n. 151/2015, infatti, al momento dell'erogazione del premio di risultato, i contratti collettivi aziendali o territoriali devono essere già stati depositati in via telematica presso l'Ispettorato territoriale del lavoro competente.

complessivo di 3.000 euro annui lordi, come previsto dall'attuale comma 182. *A contrario*, i premi di risultato e gli utili erogati (da aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro) in esecuzione dei contratti collettivi aziendali o territoriali di cui all'art. 1, comma 187, Legge di Stabilità 2016¹⁴² sottoscritti prima dell'entrata in vigore del d.l. n. 50/2017 e, quindi, prima del 24 aprile 2017, non godono dell'agevolazione contributiva, ma sono assoggettabili ad imposta sostitutiva entro il limite elevato di importo complessivo di 4.000 euro annui lordi, come previsto dal vecchio comma 189.

Infine, dal momento che il comma 189 richiama testualmente le "erogazioni previste dal comma 182", deve ritenersi che i requisiti soggettivi e oggettivi della decontribuzione dei premi di risultato e degli utili siano i medesimi previsti per la detassazione degli stessi, con la conseguenza che sono agevolabili a livello contributivo soltanto i premi e gli utili agevolabili anche sul piano fiscale¹⁴³.

4. La "welfarizzazione" dei premi di risultato e degli utili

Come anticipato, l'anello di congiunzione tra le distinte fattispecie dei premi di risultato/utigli, da un lato, e del *welfare* aziendale, dall'altro, è rappresentato dal meccanismo di conversione previsto dall'art. 1, comma 184, Legge di Stabilità 2016¹⁴⁴. Due sono le indicazioni ricavabili da quest'ultima disposizione.

¹⁴² V. *supra* alla nota 140.

¹⁴³ Peraltro, le due agevolazioni non sono tra loro interdipendenti, dal momento che la decontribuzione si applica anche qualora il lavoratore abbia rinunciato, ex art. 1, comma 182, Legge di Stabilità 2016, all'imposta sostitutiva: in tal senso circolare n. 104/2018 dell'INPS, par. 2.

¹⁴⁴ Cfr. F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1032; L. VOZELLA, *Welfarizzazione del premio di risultato*, *Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, in www.bollettinoadapt.it del 30 ottobre 2017; M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, p. 106; I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Prefazione*, cit., p. 11; A. UCCELLO, *Il welfare aziendale e la «previdenza contrattuale»: dialogo o monologo?*, cit., p. 209.

Anzitutto, “al fine di amplificare il valore del premio di risultato per il lavoratore (la *chance* dell’aliquota «zero») ed estendere la portata del vantaggio fiscale anche all’azienda”¹⁴⁵, si prevede la possibilità per il dipendente di optare per la sostituzione, totale o parziale, del premio di risultato o dell’utile a lui spettante con i beni e i servizi indicati all’art. 51, commi 2, 3, ultimo periodo, e 4¹⁴⁶, d.P.R. n. 917/1986 – Testo unico delle imposte sui redditi (di seguito, TUIR) –¹⁴⁷. Come è stato evidenziato, pertanto, “le logiche della remunerazione con un contenuto economico-monetario cedono il passo al ventaglio di valori e servizi aventi la finalità di migliorare il benessere individuale e organizzativo”¹⁴⁸. Per indicare l’insieme di beni, opere, servizi e prestazioni che il lavoratore può scegliere di ricevere in sostituzione, in tutto o in parte, del premio di risultato o dell’utile cui ha diritto, la dottrina parla di “welfarizzazione” del premio di risultato, *welfare* di produttività¹⁴⁹, *welfare* da conversione, o,

¹⁴⁵ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1032. V. anche E. MASSAGLI, *Il welfare rivoluziona gli accordi di produttività*, in www.bollettinoadapt.it del 10 ottobre 2016.

Difatti – è bene ribadirlo –, il premio di risultato monetario è assoggettato ad imposizione fiscale (anche se in misura ridotta del 10%) e, salvo il caso di cui al comma 189 dell’art. 1 Legge di Stabilità 2016, contributiva (tanto per la quota a carico del lavoratore, quanto per quella a carico del datore di lavoro); ove convertito in *welfare*, viceversa, esso è totalmente esente da tasse e contributi.

¹⁴⁶ Nella sua formulazione originaria, l’art. 1, comma 184, Legge di Stabilità 2016 prevedeva la convertibilità del premio di risultato o dell’utile esclusivamente con i *benefit* di cui all’art. 51, commi 2 e 3, ultimo periodo, d.P.R. n. 917/1986. L’art. 1, comma 160, lett. b), Legge di Bilancio 2017 ha modificato il comma 184, introducendo la possibilità di sostituire, in tutto o in parte, il premio di risultato o l’utile anche con i *benefit ex art. 51*, comma 4, d.P.R. n. 917/1986. Come evidenzia E. MASSAGLI, *Le novità (e le mancanze) della Circolare 5/E sul welfare aziendale*, in www.bollettinoadapt.it del 3 aprile 2018, dunque, “dal 1° gennaio 2017 l’intero articolo 51 del TUIR, eccetto che per quanto concerne il primo comma (che è di principio) e quelli successivi al quarto, dedicati ad altro tema (le indennità), può essere oggetto di welfarizzazione del premio di risultato detassato”.

¹⁴⁷ Secondo F. LAMBERTI, *Finalità e nozione del welfare aziendale*, cit., p. 90, l’attribuzione al lavoratore della facoltà di convertire il premio di risultato in misure di *welfare* aziendale rappresenta “l’assoluta novità introdotta dalla legge di stabilità”. In termini simili A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, cit., p. 83; C. MURENA, *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in *Dir. rel. ind.*, 2019, p. 1238. A giudizio di M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, cit., p. 279, peraltro, “si tratta invero di una ipotesi di c.d. legislazione recettizia, per cui il legislatore porta a sistema una pratica invalsa già nell’ambito della contrattazione collettiva, in questo caso di ambito aziendale”.

¹⁴⁸ M. SQUEGLIA, *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale “socialmente utile” e della produttività partecipata*, cit., p. 398.

¹⁴⁹ Cfr. E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, cit.; E.

ancora, di *welfare* sostitutivo. Se per alcuni tali espressioni non designerebbero una specifica e nuova tipologia di *welfare* aziendale in senso proprio, quanto, piuttosto, semplicemente una diversa modalità di erogazione dei premi di risultato o degli utili ai dipendenti, i quali possono decidere se ottenerli in denaro o se convertirli, in tutto o in parte, in *benefit* non monetari¹⁵⁰, secondo un diverso indirizzo il comma 184 dell'art. 1 Legge di Stabilità 2016 avrebbe invece importato “un modello nuovo, che si potrebbe definire «endogeno», in quanto combina il c.d. *gainsharing* o il *profitsharing* (la retribuzione flessibile legata alla produttività del lavoro o alla partecipazione agli utili) con il sistema della retribuzione in natura erogata sotto forma di somme, valori, opere e servizi”¹⁵¹.

In secondo luogo, è stabilito che, nell'eventualità che il lavoratore decida di convertire, *in toto* o in parte, le somme monetarie nei suddetti *benefit* in natura, questi ultimi sono soggetti ad un differente regime di tassazione. Mentre infatti le somme e i valori di cui all'art. 51, commi 2 e 3, ultimo periodo, TUIR¹⁵² sono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, totalmente esenti dal prelievo fiscale, non essendo assoggettati né a tassazione ordinaria, né all'imposta sostitutiva del 10%, quelli previsti al comma 4 del medesimo art. 51¹⁵³ concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente, anche se in base agli specifici criteri ivi previsti, anziché, come avviene di regola, secondo il loro valore normale¹⁵⁴.

MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, cit., p. 607; L. VOZELLA, *Welfarizzazione del premio di risultato, Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, cit.

¹⁵⁰ V. E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, cit.; E. MASSAGLI, S. SPATTINI, M. TIRABOSCHI, *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2018.

¹⁵¹ M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., p. 106.

¹⁵² Per l'individuazione di tali *benefit* v. *infra* al Cap. 2, § 2-3.

¹⁵³ Trattasi dei classici *fringe benefits* individuali, *i.e.* della concessione in uso promiscuo di autoveicoli, motocicli e ciclomotori aziendali (lett. a)), della concessione di prestiti (lett. b)), della concessione in locazione, uso o comodato di fabbricati (lett. c)), nonché della concessione gratuita di viaggi ai dipendenti del settore ferroviario (lett. c-bis)).

¹⁵⁴ Ai sensi dell'art. 51, comma 3, secondo periodo, TUIR, “il valore normale dei generi in natura prodotti dall'azienda e ceduti ai dipendenti è determinato in misura pari al prezzo mediamente praticato dalla stessa azienda nelle cessioni al grossista”. Come precisato dalla risoluzione n. 46/E/2020 dell'Agenzia delle entrate, dunque, l'art. 51,

Al di là del diverso regime di tassazione applicabile a seconda della tipologia di *benefit* su cui ricada la scelta del lavoratore, due sono le condizioni cui in ogni caso è subordinata la convertibilità del premio o dell'utile con i beni e servizi di cui all'art. 51 TUIR: in primo luogo, ex art. 1, comma 184, Legge di Stabilità 2016, sono convertibili soltanto i premi di risultato e gli utili assoggettabili ad imposta sostitutiva; in secondo luogo, ai sensi dell'art. 1, comma 187, Legge di Stabilità 2016, deve essere il contratto collettivo aziendale o territoriale ad accordare espressamente al lavoratore tale facoltà di sostituzione¹⁵⁵. Nel silenzio della legge, inoltre, si ritiene che spetti al medesimo contratto di secondo livello la previsione o, in ogni caso, il richiamo espresso del piano *welfare* e la definizione delle modalità di esercizio dell'opzione *welfare*¹⁵⁶.

Lo schema normativo delineato dal comma 187 si compone, dunque, di tre elementi in sequenza: contratto collettivo aziendale o territoriale; clausola contrattuale di conversione; consenso del singolo lavoratore ad ottenere il premio o l'utile in natura. In tale facoltà "condizionata" di conversione, una dottrina¹⁵⁷ individua uno dei fattori di cambiamento strategico e di innovazione sociale introdotti dalla Legge di Stabilità 2016 sul piano del rapporto individuale di lavoro, realizzandosi, tramite tale meccanismo sostitutivo, una interconnessione tra interesse aziendale, interesse individuale e interesse collettivo. La scelta legislativa di attribuire al dipendente la facoltà di sostituire emolumenti premiali monetari con *benefit* combinabili a discrezione dello stesso, con conseguente "esercizio di libertà individuale sostanziale e non solo formale"¹⁵⁸, infatti, non fa venir meno il ruolo dell'autonomia collettiva: quest'ultima, al contrario, "sostiene, come una sorta di rete di protezione, l'iniziativa dei singoli, trasformando

comma 4, TUIR detta, in deroga al criterio generale di tassazione dei *fringe benefits* basato sul valore normale degli stessi, una serie di criteri di determinazione forfetaria del *quantum* da assoggettare a tassazione.

¹⁵⁵ Come nel caso del primo modello di contratto allegato *infra* al Cap. 3, § 2.

¹⁵⁶ V. F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1033.

¹⁵⁷ Cfr. B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., pp. 205-207.

¹⁵⁸ B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., p. 207.

funzioni basiche in momenti di libertà individuale sostenuta”¹⁵⁹. Pertanto, come è stato evidenziato, il vincolo di cui al comma 187 “fa in modo che la decisione presa in capo al lavoratore non sia completamente libera ma debba sottostare alla volontà della contrattazione collettiva di secondo livello togliendo la piena facoltà di scelta al lavoratore”¹⁶⁰.

Quanto alle conseguenze della mancata previsione contrattuale della facoltà di conversione del premio di risultato o dell’utile in servizi di *welfare* aziendale, ci si è domandati se, considerati i vantaggi fiscali derivanti dalla stessa, sia possibile desumere dal sistema l’esistenza di un vero e proprio diritto soggettivo individuale del lavoratore a pretendere la – e di un corrispondente obbligo del datore di lavoro di offrire allo stesso la facoltà di – sostituzione della somma monetaria con beni e servizi in natura,. La risposta negativa sembra quella da preferire¹⁶¹; come ha evidenziato una dottrina¹⁶², difatti, da un lato, prevedere l’obbligo della clausola contrattuale di conversione costringerebbe il datore di lavoro a munirsi in via preventiva di un sistema di erogazione di *benefit* a livello aziendale, “con una evidente sproporzione, sul piano fattuale, tra beneficio del singolo richiedente e onere organizzativo a carico del tenutario”; dall’altro, quello delineato dal legislatore è un sistema incentivante, e non precettivo, che, dunque, “non implica vincoli ma opportunità per tutti gli attori del sistema”.

¹⁵⁹ B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., p. 205. In termini simili F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1032.

¹⁶⁰ L. VOZELLA, *Welfarizzazione del premio di risultato*, *Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, cit.

¹⁶¹ *Contra* E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, cit., p. 606, e M. GIOVANNONE, *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., p. 159, per i quali la sussistenza di un obbligo in capo al datore di lavoro di garantire al dipendente l’opzione premio di risultato-*welfare benefits* si desumerebbe indirettamente dall’utilizzo da parte del legislatore dell’inciso “per scelta del lavoratore” in conclusione del comma 184.

¹⁶² V. B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., p. 206.

Dal lato delle imprese, il meccanismo introdotto dal comma 184 è stato accolto di buon grado¹⁶³, sostanzialmente per via del risparmio di risorse che ne deriva. In dottrina, infatti, la ragione della sempre più ampia diffusione delle ipotesi di previsione della sostituibilità di premi monetari con *benefit* in natura viene individuata nelle difficoltà economiche che attanagliano le imprese, specie medio-piccole, le quali preferiscono dedicare al finanziamento delle misure di *welfare* aziendale l'ammontare totale o parziale dei premi di risultato, piuttosto che risorse aggiuntive rispetto agli altri costi del personale¹⁶⁴ (parlandosi in quest'ultimo caso di *welfare* c.d. *on top*¹⁶⁵).

Diverso è invece il punto di vista dei lavoratori. Quanto agli aspetti fiscali e contributivi, è evidente il vantaggio che deriva al dipendente dalla scelta di ottenere il premio di risultato o l'utile sotto forma di *benefit ex art.* 51, commi 2 e 3, ultimo periodo, TUIR, anziché in denaro. Come anticipato, infatti, in primo luogo, i premi di risultato e gli utili distribuiti dall'azienda godono, al ricorrere delle condizioni previste dalla legge, soltanto di un'agevolazione fiscale, che, per quanto risulti nettamente più conveniente rispetto all'imposta ordinariamente dovuta, non è comunque tale da esonerare quelle somme da qualunque forma di tassazione; in

¹⁶³ Ad es., in base al *Secondo Rapporto sulla Contrattazione di 2° livello* della CGIL, cit., p. 13, dei 564 accordi collettivi aziendali ivi esaminati che prevedono premi di risultato, ben 237 contemplano l'opzione *welfare* (42%). Secondo M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, cit., p. 280, al 2019 il 56% dei contratti collettivi aziendali prevedevano la "welfarizzazione" del premio di risultato. Per l'anno 2020 percentuali ancora più elevate (76%) si riscontrano sul piano locale con riferimento alle imprese affiliate a Confindustria Marche: v. *infra* al Cap. 3, § 1.1.

¹⁶⁴ Cfr. D. GRANDI, *Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, cit., p. 103; T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, cit., p. 41; U. STENDARDI, A.R. MUNNO, *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, cit., pp. 155-156; V. SANTONI, *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, cit., p. 101; E. BARAZZETTA, V. SANTONI, *Welfare aziendale e contrattazione. Sfide e opportunità per le parti sociali*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, Torino, 2019, p. 107.

¹⁶⁵ Come evidenzia E.M. D'ONOFRIO, *I principali ostacoli alla diffusione dei modelli di welfare nella grande e media impresa*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., p. 240, trattasi, dunque, di piani *welfare* "completamente aggiuntivi ai livelli di incentivazione e di assistenza che l'impresa già assicura ai propri dipendenti".

secondo luogo, i premi di risultato e gli utili sono, salvo il caso di cui al comma 189 dell'art. 1 Legge di Stabilità 2016, ordinariamente soggetti a contribuzione previdenziale.

Nonostante gli indicati benefici economici derivanti dalla conversione, si deve prendere atto che, come rilevato pochi anni or sono, la grande maggioranza dei lavoratori preferisce tuttora fruire del premio di risultato in denaro, anziché sotto forma di *benefit* detassati¹⁶⁶; quello economico-fiscale, infatti, è soltanto uno degli aspetti che il dipendente è tenuto a prendere in considerazione nella propria scelta. In dottrina¹⁶⁷, si evidenzia come il dato non debba sorprendere, dal momento che la ragione di tale preferenza viene individuata in un fattore di natura psicologica, ossia il processo della *loss aversion*, che avrebbe luogo in tutti i casi in cui il lavoratore sia tenuto a compiere una scelta a contenuto economico. In base a tale processo, la mente umana tende a non tener conto delle mancate spese che di norma dovrebbe sostenere nella stessa misura in cui considera l'erogazione di somme monetarie da riscuotere. In altri termini, l'accreditamento in busta paga di somme di denaro liquide esercita nei confronti dei lavoratori un'attrazione molto più forte rispetto alla possibilità per gli stessi di evitare delle spese ordinarie altrimenti dovute, con la conseguenza che il premio in denaro viene percepito dal lavoratore come "più «appagante» rispetto al bene o servizio di *welfare*"¹⁶⁸.

Accanto a tale fattore psicologico, ve n'è anche un altro – della medesima natura – che può essere annoverato tra le ragioni che giustificano il *mismatch* tra premio di risultato in denaro e *welfare* sostitutivo a favore del primo, e che si ricollega alla facoltà di disporre

¹⁶⁶ Come segnala M. BOTTELLI, *Il welfare oggi. L'esperienza di Assolombarda*, in *Personale e lavoro dell'ISPER*, 2017, pp. 10 ss., "per i quasi quattro quinti dei lavoratori è meglio ricevere denaro in busta paga che avere la conversione in credito *welfare*". Più di recente, secondo il 5° *Rapporto OCSEL (Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello)* della CISL, cit., p. 59, addirittura, soltanto il 12/13% dei lavoratori si avvale della facoltà di convertire il premio di risultato in servizi di *welfare* aziendale. V. anche *infra* al Cap. 3, § 1.1.

¹⁶⁷ Cfr. M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, cit., pp. 814-815.

¹⁶⁸ E.M. D'ONOFRIO, *I principali ostacoli alla diffusione dei modelli di welfare nella grande e media impresa*, cit., p. 241.

liberamente delle proprie risorse. Difatti, nell'ipotesi in cui il lavoratore decida di sostituire, in tutto o in parte, il premio di risultato a lui spettante con una prestazione o un servizio in natura viene in ogni caso a comprimersi la libertà di utilizzare le risorse a disposizione nella maniera più consona a soddisfare le proprie esigenze. Sebbene, infatti, al dipendente sia offerta la possibilità di scegliere tra una vasta gamma di *benefit*, trattasi pur sempre di una scelta parzialmente vincolata, dal momento che essa deve necessariamente ricadere su uno di quei beni e servizi elencati all'art. 51, commi 2, 3, ultimo periodo, e 4, TUIR, che potrebbero anche risultare di scarsa utilità per il lavoratore. Di conseguenza, il *welfare* di produttività potrebbe esercitare un forte *appeal* nei confronti di quei lavoratori che, in ogni caso, avrebbero verosimilmente destinato il proprio premio di risultato all'acquisto di alcuni tra quei beni o servizi; si pensi, ad esempio, al caso del lavoratore padre o della lavoratrice madre che debba sostenere le spese per la frequenza scolastica per i propri figli. Nell'ipotesi avanzata, la prospettiva di convertire il premio è decisamente allettante per il dipendente, dal momento che quest'ultimo sarebbe interamente esonerato dall'obbligo di pagare le imposte che altrimenti avrebbe dovuto versare se avesse sostenuto la spesa direttamente in prima persona. È pur vero che il lavoratore avrebbe in ogni caso potuto detrarre dall'IRPEF le spese d'istruzione di per sé sostenute, ma soltanto in percentuale ed entro un limite massimo di importo annuale¹⁶⁹; tale possibilità risulta, pertanto, nettamente meno vantaggiosa rispetto a quella di godere di un esonero totale da imposizione fiscale. Diverso è invece il caso di un lavoratore che non abbia alcun interesse a destinare le proprie risorse all'acquisto dei *benefit* previsti nel piano *welfare*; si pensi ad un giovane lavoratore single e senza figli o con figli adulti non conviventi ed autosufficienti, oppure coniugato, ma senza figli o con figli adulti non conviventi ed autosufficienti. In un caso del genere appare sensata l'opzione per il premio di risultato in

¹⁶⁹ Ex art. 15, comma 1, lett. *e-bis*), TUIR, le spese sostenute per la frequenza scolastica sono detraibili dall'IRPEF per il 19% degli importi, nel limite massimo di importo annuo di 800 euro per alunno o studente.

denaro, sebbene soggetto all'imposta sostitutiva del 10%, così che la scelta possa ricadere su *benefit* diversi, idonei a rispondere alle esigenze del lavoratore. È vero infatti che, considerata "l'ampia offerta di prestazioni cui potenzialmente il lavoratore avrebbe accesso e che consente praticamente a chiunque di rinvenire utilità personali o familiari"¹⁷⁰, la prospettata ipotesi rappresenta forse più un caso di scuola che una reale e concreta possibilità; ciononostante, essa non va esclusa a priori – specie nel caso di quote *welfare* previste e "imposte" alle imprese dai contratti di categoria e di *benefit* negoziati a livello nazionale –¹⁷¹, a maggior ragione a seguito della temporanea limitazione dei *benefit* effettivamente fruibili conseguente alla diffusione della pandemia da Coronavirus¹⁷².

Ad ogni modo, se è vero che "prima di qualsiasi ostacolo tecnico vengono i pregiudizi culturali"¹⁷³, non ci si può illudere che un'agevolazione fiscale sia di per sé sufficiente a indurre il lavoratore a preferire beni in natura a somme di denaro; il *welfare* sostitutivo richiede, piuttosto, "un profondo mutamento culturale che porti il lavoratore a considerare i bisogni e le problematiche del loro soddisfacimento. La maturazione di una coscienza orientata al benessere del lavoratore e dei propri familiari deve essere supportata dalla parte datoriale, dalle organizzazioni sindacali e dalle istituzioni pubbliche"¹⁷⁴. Al fine di stimolare

¹⁷⁰ E.M. D'ONOFRIO, *I principali ostacoli alla diffusione dei modelli di welfare nella grande e media impresa*, cit., p. 241.

¹⁷¹ Come evidenzia D. COMANDÈ, *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2017, pp. 837-838, infatti, è plausibile che a livello aziendale vengano contrattati "una serie di servizi che il singolo prestatore possa personalmente non ritenere utili e fruibili". Cfr. anche F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, cit., p. 148, i quali parlano di "«personalizzazione standardizzata» dell'offerta", quale "generale incapacità dell'offerta, per quanto articolata, di incontrare i reali bisogni (sociali) dei lavoratori". V. *amplius infra* al Cap. 2, § 2.

¹⁷² V. *infra* al Cap. 4, § 2.1.

¹⁷³ E. MASSAGLI, *Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, cit., p. XIV. V. anche F. MARTINI, *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e opportunità*, cit., p. 184.

¹⁷⁴ M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, cit., p. 815. Cfr. anche E.M. D'ONOFRIO, *I principali ostacoli alla diffusione dei modelli di welfare nella grande e media impresa*, cit., pp. 241-242.

l'opzione *welfare* centrali sarebbero, pertanto, la chiara definizione degli obiettivi strategici dell'azienda, la rilevazione dei bisogni effettivi dei lavoratori durante il loro intero ciclo di vita e di lavoro e, soprattutto per le piccole e medie imprese, l'individuazione delle risorse offerte dal territorio¹⁷⁵.

Tornando all'art. 1, comma 184, Legge di Stabilità 2016, l'espresso riconoscimento della facoltà del dipendente di convertire i premi di risultato o gli utili in prestazioni di *welfare* aziendale ha posto fine ai dubbi che nel recente passato erano sorti in dottrina rispetto al concetto di sostituibilità di voci retributive fisse o variabili, ordinariamente soggette a tassazione, con somme e *benefit* detassati.

Ad alimentare il dibattito era stata, in particolare, l'ambivalenza delle indicazioni provenienti dall'Amministrazione Finanziaria; quest'ultima, infatti, aveva assunto delle posizioni altalenanti, che oscillavano tra un orientamento restrittivo ed uno estensivo¹⁷⁶. Nello specifico, l'Agenzia delle entrate aveva affermato la non convertibilità dei premi di risultato e degli utili in servizi di *welfare* aziendale sulla base del principio per cui, conformemente alla *ratio* ispiratrice della normativa in tema di redditi di lavoro dipendente, la non concorrenza alla formazione del reddito non troverebbe applicazione in ogni ipotesi di sostituzione, su scelta dei soggetti interessati, di somme monetarie fisse o variabili, imponibili per il loro intero ammontare, con beni e servizi esenti da imposte¹⁷⁷. Le agevolazioni fiscali e contributive opererebbero, invece, qualora le misure di *welfare* rappresentassero un *quid pluris* rispetto alla retribuzione e, dunque, risultassero aggiuntive, e non sostitutive, di voci retributive fisse o variabili.

¹⁷⁵ Cfr. M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, cit., pp. 815-817.

¹⁷⁶ Esemplicative appaiono, rispettivamente, le considerazioni espresse nella risposta ad interpello della DR Lazio del 12 febbraio 2014, e in quella della DR Lombardia del 13 giugno 2012.

¹⁷⁷ Cfr. risposte ad interpelli n. 954-551/2011, n. 954-83891/2012, n. 954-454/2013, n. 954-654/2014 e n. 954-100815/2015 dell'Agenzia delle entrate.

In dottrina¹⁷⁸, sono state espresse delle perplessità in merito all'asserita sussistenza di un principio generale, desumibile dalle disposizioni contenute nel TUIR, che vieterebbe alle parti del rapporto di lavoro di accordarsi affinché la retribuzione, fissa o variabile, sia corrisposta parzialmente sotto forma di *benefit*, pena l'inapplicabilità di agevolazioni eventualmente previste per questi ultimi. Un limite alla sostituibilità di voci retributive fisse o variabili con *benefit* detassati sarebbe indirettamente ricavabile, piuttosto, dalla *ratio* sottesa al principio di non concorrenza alla formazione del reddito di cui all'art. 51, comma 2, TUIR. Difatti, sfogliando l'elenco tassativo dei *benefit* non imponibili contenuto in quest'ultima disposizione, ci si renderebbe conto che l'esenzione fiscale opera soltanto qualora, in primo luogo, l'arricchimento prettamente economico – al netto di quello personale – del lavoratore sia una conseguenza meramente accidentale e secondaria dell'erogazione datoriale o del verificarsi di un determinato evento e, in secondo luogo, l'attribuzione dei *benefit* ai dipendenti risponda ad un interesse esclusivo o prevalente del datore di lavoro¹⁷⁹. In altri termini, la detassazione sarebbe esclusa laddove sia ravvisabile in concreto un *animus remunerandi* in capo al datore di lavoro¹⁸⁰. Tale intento di arricchire i dipendenti sussisterebbe nel caso in cui i *benefit* venissero erogati in sostituzione di quote della retribuzione annua lorda, rappresentando quest'ultima il corrispettivo della prestazione di lavoro, oppure, ancor più, qualora i beni e le prestazioni venissero corrisposti in sostituzione di premi monetari legati al raggiungimento di obiettivi individuali, essendo senza dubbio ravvisabile in quest'ultimo caso la volontà del datore di lavoro di premiare la prestazione individuale¹⁸¹. Trattandosi invece, nella fattispecie di cui alla Legge di Stabilità 2016, di

¹⁷⁸ Cfr. F. DELLI FALCONI, *La nuova disciplina del "welfare" aziendale introdotta dalla Legge di stabilità 2016*, in *Corr. trib.*, 2016, pp. 1471-1473.

¹⁷⁹ Al riguardo M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., p. 114, cita il caso del datore di lavoro che imponga ad un suo dipendente di iscriversi ad un corso finalizzato al rilascio della patente di guida essenziale per lo svolgimento delle mansioni attribuitegli dall'azienda.

¹⁸⁰ Cfr. F. BRENNI, R. MUNNO, *Il welfare aziendale: aspetti fiscali*, cit., p. 177.

¹⁸¹ V. F. DELLI FALCONI, *La nuova disciplina del "welfare" aziendale introdotta dalla Legge di stabilità 2016*, cit., pp. 1471-1473.

emolumenti premiali corrisposti soltanto al raggiungimento di determinati obiettivi a livello aziendale, nell'erogazione degli stessi non è riscontrabile alcun *animus remunerandi* in capo al datore di lavoro, con conseguente convertibilità dei premi e degli utili in servizi e prestazioni di *welfare* aziendale.

Da ultimo, completa la disciplina del *welfare* di produttività l'art. 1, comma 184-*bis*, Legge di Stabilità 2016¹⁸², il quale regola il c.d. "*welfare* nobile" da conversione. Tale disposizione, integrando la regola dettata dal precedente comma 184, individua, ai fini dell'applicazione di quest'ultimo, tre categorie di *benefit* esenti da qualunque imposta anche nel caso in cui non vengano rispettati i requisiti dettati dalle rispettive discipline di riferimento. Trattasi, nello specifico, dei contributi alle forme pensionistiche complementari di cui al d. lgs. n. 252/2005 che il lavoratore sceglie di versare in sostituzione, in tutto o in parte, dei premi di risultato e degli utili, esenti da tassazione anche se eccedenti i limiti di cui all'art. 8, commi 4 e 6, del medesimo decreto¹⁸³ (lett. a))¹⁸⁴; dei contributi di assistenza sanitaria di cui all'art. 51, comma 2, lett. a), TUIR¹⁸⁵ che il lavoratore sceglie di versare in sostituzione, in tutto o in parte, dei premi di risultato e degli utili, esenti dal prelievo fiscale anche se eccedenti i limiti di cui al medesimo art. 51, comma 2, lett. a)¹⁸⁶ (lett. b)); del valore delle azioni di cui all'art. 51, comma 2, lett. g), TUIR¹⁸⁷ (c.d. azionariato popolare) che il lavoratore sceglie di ricevere in sostituzione, in tutto o in parte, dei premi di risultato e degli utili, detassate non solo pur se eccedenti il limite di cui al medesimo art. 51, comma 2, lett. g)¹⁸⁸, ma

¹⁸² Il comma 184-*bis* è stato inserito nel testo dell'art. 1 Legge di Stabilità 2016 ad opera dell'art. 1, comma 160, lett. c), Legge di Bilancio 2017.

¹⁸³ Tale limite corrisponde a euro 5.164, 57, incrementato di un importo non superiore a euro 2.582,29 per i lavoratori di prima occupazione limitatamente ai primi cinque anni di contribuzione.

¹⁸⁴ La lett. a) del comma 184-*bis* aggiunge, quale ulteriore misura di favore, che i contributi in esame non concorrono a formare la parte imponibile delle prestazioni pensionistiche complementari ai fini dell'applicazione delle disposizioni di cui all'art. 11, comma 6, d. lgs. n. 252/2005.

¹⁸⁵ Trattasi dei contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale.

¹⁸⁶ Tale limite corrisponde a euro 3.615,20.

¹⁸⁷ Trattasi delle azioni della società/datore di lavoro o del gruppo.

¹⁸⁸ Tale limite corrisponde a euro 2.065,83.

anche se non conformi alle condizioni previste dalla medesima disposizione¹⁸⁹ (lett. c)).

4.1. Le critiche della dottrina: quale rilievo sul piano pratico?

A fronte di chi ha apostrofato il *welfare* sostitutivo come “lo strumento che potrebbe intercettare al meglio le esigenze delle imprese”, poiché “consente di ottimizzare il netto per il dipendente ed il costo aziendale riducendo in pratica a zero il c.d. cuneo fiscale”¹⁹⁰, o di chi vi ha individuato un dispositivo di flessibilizzazione della struttura tradizionalmente rigida della retribuzione e di valorizzazione della sua funzione sociale¹⁹¹, numerose sono state le critiche che la dottrina ha rivolto allo stesso.

Anzitutto, si è sottolineato che il legislatore del 2016 avrebbe dovuto prospettare una soluzione differente rispetto a quella offerta tramite il comma 184, per un duplice ordine di ragioni. In primo luogo, per via della diversa natura dei bisogni alla soddisfazione dei quali sono finalizzate l'erogazione dei premi di risultato e degli utili, da un lato, e l'attribuzione dei *welfare benefits*, dall'altro, ossia, rispettivamente, la partecipazione dei lavoratori ai risultati aziendali, e lo svolgimento della prestazione lavorativa e il fine sociale/assistenziale. In secondo luogo, poiché, nel momento in cui il dipendente opta per la conversione, mentre sul piano fiscale “si passa da una misura discretamente incentivata ad un'altra interamente agevolata, su quello contributivo il passaggio è da un beneficio interamente assoggettato a contribuzione ad un altro interamente

¹⁸⁹ Tali azioni devono essere offerte alla generalità dei dipendenti; non debbono essere riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro; non debbono essere cedute prima che siano trascorsi almeno tre anni dalla loro percezione. Per un approfondimento sul tema cfr. F. BACCHINI, *Welfare aziendale, premi di risultato, azioni della società e stock option*, in A. BORRONI (a cura di), *La partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa: uno sguardo d'insieme*, Libellula, Tricase, 2017, pp. 333 ss.

¹⁹⁰ G. MARIANETTI, *Dalla Legge di bilancio novità per “Welfare” aziendale e produttività*, cit., p. 3480.

¹⁹¹ Cfr. L. VOZELLA, *Welfarizzazione del premio di risultato*, *Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, cit.

escluso”¹⁹². L’assoggettamento dei premi di risultato e dei *welfare benefits* ad un differente regime fiscale e contributivo deriva dal fatto che trattasi di strumenti di natura diversa: da un lato, “una componente certamente da considerarsi reddito da lavoro, benché soggetta a tassazione agevolata”; dall’altro, “una che non è reddito da lavoro”¹⁹³. La combinazione di due istituti tra loro così profondamente diversi avrebbe causato una distorsione di fondo del regime fiscale e contributivo che “identifica il *welfare* aziendale con uno strumento di natura meramente retributiva”¹⁹⁴.

Oltre a ciò, si è osservato che il nesso tra produttività e *welfare*, coinvolgendo la contrattazione collettiva, finisce col modificare il rapporto tra causa ed effetti. Difatti, il *welfare* aziendale tradizionale ha carattere unilaterale e viene concesso dall’imprenditore con l’obiettivo di migliorare l’organizzazione aziendale nel suo complesso, configurandosi dunque come presupposto della produttività, la quale viene negoziata in separata sede. Tuttavia, “l’operazione legislativa di integrare il *welfare* all’interno della produttività, dentro quindi uno scambio negoziale, lo configura come «contropartita». Infatti, grazie agli incentivi, ora presenti dal 2016, di deducibilità integrale a favore dell’azienda, il *welfare* è effetto della produttività [...] Pertanto [...] è l’incentivo fiscale ad avere il vero dominio dello scambio”¹⁹⁵.

La medesima dottrina¹⁹⁶ evidenzia anche la potenziale incompatibilità con gli artt. 36¹⁹⁷ e 38¹⁹⁸ Cost. delle misure di detassazione dei premi di

¹⁹² M. SQUEGLIA, *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale “socialmente utile” e della produttività partecipata*, cit., p. 401. Tuttavia, al ricorrere delle condizioni di cui al comma 189 dell’art. 1 Legge di Stabilità 2016, anche i premi di risultato sono soggetti ad una, seppur parziale, decontribuzione: v. *supra* al § 3.

¹⁹³ M. GIOVANNONE, *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, cit., p. 159. V. anche E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, cit., p. 606.

¹⁹⁴ A. UCCELLO, *Il welfare aziendale e la «previdenza contrattuale»: dialogo o monologo?*, cit., pp. 209-210. V. anche F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1036.

¹⁹⁵ A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, cit., pp. 74-75.

¹⁹⁶ V. A. MATTEI, *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, cit., pp. 83-86.

¹⁹⁷ Sull’art. 36 Cost. cfr., *ex plurimis*, T. TREU, *Art. 35, 1° comma, 36, 37*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti economici*, Zanichelli-II Foro Italiano, Bologna-Roma, 1979, pp. 146 ss.; C. COLAPIETRO, *Art. 36*, in R. BIFULCO, A. CELOTTO, M. OLIVETTI (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Utet, Torino, 2006, pp. 739 ss.

risultato non assoggettati a contribuzione ove convertiti in *welfare* aziendale o delle misure di decontribuzione degli stessi nelle ipotesi di coinvolgimento paritetico dei lavoratori: la non imponibilità ai fini contributivi, infatti, riduce l'ammontare complessivo e individuale dei trattamenti pensionistici. Il dubbio sorge ove all'arricchimento sul piano sociale, derivante dalla conversione, non rischi di corrispondere di fatto un impoverimento sul piano economico, derivante dalla riduzione del salario, salvo che in sede di negoziazione non vengano pattuite adeguate soglie di convertibilità. Il timore, dunque, è che quello che appare uno scambio virtuoso tra crescita del benessere e incremento della produttività si riveli, in realtà, uno scambio al ribasso, in cui il *welfare* aziendale si pone quale contropartita per l'accoglimento e la giustificazione della moderazione salariale richiesta dal datore di lavoro¹⁹⁹.

In termini simili, si è posto l'accento sul fatto che il legislatore del 2016, nel consentire – e, anzi, incentivare – la conversione del premio di risultato in *benefit* di *welfare* aziendale, non si è minimamente preoccupato degli effetti dalla stessa prodotti sulla fiscalità generale e sulla copertura previdenziale universale²⁰⁰.

La negativa incidenza della “welfarizzazione” del premio di risultato sulla futura posizione previdenziale del lavoratore è stata con forza sottolineata da una parte della dottrina²⁰¹, in base alla quale la conversione, in tutto o in parte, del premio di risultato in beni e servizi di

¹⁹⁸ Per un commento all'art. 38 Cost. si rinvia, *ex multis*, a M. PERSIANI, *Art. 38*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti economici*, cit., pp. 232 ss.; L. VIOLINI, *Art. 38*, in R. BIFULCO, A. CELOTTO, M. OLIVETTI (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, cit., pp. 775 ss.

¹⁹⁹ Sul tema v. anche T. TREU, *Implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, cit., p. 14.

²⁰⁰ V. F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., pp. 1036-1037; L. MONTEROSSO, *I premi di risultato e i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione*, cit., p. 183.

²⁰¹ V. G. MALLONE, T. TAFARO, *L'utilizzo del premio di produttività ai fini welfare: l'impatto sul "futuro sociale" del lavoratore*, Paper per la IX Conferenza ESPAnet Italia, *Modelli di welfare e modelli di capitalismo. Le sfide per lo sviluppo socio-economico in Italia e in Europa*, Macerata, 22-24 settembre 2016, pp. 8-14; G. MALLONE, *Il welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2016: le novità per imprese e lavoratori*, in *Pol. soc.*, 2016, p. 362; I. REGALIA, *L'accordo interconfederale su premi di risultato e welfare aziendale per le imprese senza rappresentanza*, cit., p. 517; G. MALLONE, T. TAFARO, *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*, cit., pp. 47 ss.

welfare aziendale rappresenta per il dipendente al contempo un'opportunità e un rischio. Si evidenzia, in particolare, che se è vero che la sostituzione comporta indubbi vantaggi, sul piano fiscale e contributivo, tanto per il datore di lavoro quanto per il lavoratore²⁰², è certamente il primo a beneficiarne maggiormente. La "welfarizzazione" del premio di risultato, infatti, comportando la totale decontribuzione del premio, mentre per il datore di lavoro rappresenta un'occasione da cui trarre esclusivamente vantaggi, produce effetti contrastanti e ambivalenti per il lavoratore, nel senso che se, da un lato, gli consente di ottenere l'intero importo del premio sotto forma di *benefit* totalmente detassati, dall'altro, in prospettiva, comporta una riduzione del suo trattamento pensionistico futuro. La decisione di beneficiare di un guadagno nell'immediato deve essere pertanto attentamente ponderata dal lavoratore in vista delle conseguenze che si produrranno inevitabilmente al momento del suo pensionamento. In altre parole, proprio quello che può essere definito l'elemento di "delizia" per le imprese – *i.e.* l'esonero dall'obbligo del versamento dei contributi previdenziali a proprio carico sul premio convertito in *welfare* – rappresenta, in via diametralmente opposta, la "croce" per i dipendenti – *i.e.* la perdita di contributi previdenziali, sia per l'intera quota a carico del datore di lavoro, sia per l'intera quota a carico del lavoratore –. Nella prassi, proprio al fine di evitare tale detrimento previdenziale, i sindacati tendono spesso a richiedere alle aziende piani *welfare* c.d. *on top*²⁰³. In alternativa, come suggerito da una dottrina²⁰⁴, l'impatto negativo sul reddito pensionistico futuro del lavoratore potrebbe essere compensato dalla decisione dell'impresa di reinvestire sul dipendente l'intero o parte del risparmio aziendale. In particolare, la somma risparmiata dall'impresa potrebbe essere destinata alla stipula per i dipendenti di una polizza assicurativa volta a coprire il rischio di non

²⁰² V. *supra* alla nota 145, seconda pt.

²⁰³ Cfr. E.M. D'ONOFRIO, *I principali ostacoli alla diffusione dei modelli di welfare nella grande e media impresa*, cit., p. 240. Sul significato di *welfare on top* v. *supra* alla nota 165.

²⁰⁴ V. G. MALLONE, T. TAFARO, *L'utilizzo del premio di produttività ai fini welfare: l'impatto sul "futuro sociale" del lavoratore*, cit., pp. 9-10.

autosufficienza, valida sia in costanza di rapporto di lavoro, sia durante tutto il periodo di pensionamento, a condizioni più favorevoli di quelle previste in caso di adesione individuale del lavoratore.

Tale critica, se è certamente fondata dal punto di vista teorico-concettuale, non sembra di gran rilievo nella pratica. Difatti, è vero che la “welfarizzazione” del premio di risultato implica la rinuncia ai contributi previdenziali che sarebbero altrimenti versati sul premio e che andrebbero dunque ad alimentare il montante contributivo complessivo individuale del lavoratore, ma quest’ultimo subirebbe una perdita contributiva consistente soltanto qualora dovessero ricorrere congiuntamente una serie di improbabili condizioni. In primo luogo, il lavoratore dovrebbe avere percepito premi di risultato di rilevante entità, ipotesi che di rado si verifica, posto che i premi, pur essendo fiscalmente agevolabili entro il limite massimo di 3.000 euro annui, nei fatti rarissimamente si avvicinano a quella soglia²⁰⁵. In secondo luogo, tali premi di importo elevato dovrebbero essere stati percepiti ogni anno dal lavoratore, ipotesi anche questa tutt’altro che frequente, considerato che il premio di risultato è una somma variabile e corrisposta soltanto al raggiungimento di una serie di obiettivi incrementali aziendali, e quindi incerta non solo nel *quantum*, ma anche nell’*an*. Infine, non solo il datore di lavoro, tra l’altro d’intesa con le associazioni sindacali o con la RSA/RSU²⁰⁶, dovrebbe aver riconosciuto al lavoratore l’opzione *welfare* per l’intera vita lavorativa di quest’ultimo, ma, da un lato, lo stesso dipendente dovrebbe aver scelto di convertire in *welfare* il premio monetario per tutta o almeno gran parte della sua vita lavorativa, e, dall’altro, quella conversione dovrebbe essere stata ogni volta totale. Anche stavolta trattasi di eventualità altamente improbabili: l’impresa, nonostante il risparmio contributivo, potrebbe decidere di non riconoscere più ai propri dipendenti l’opzione *welfare*, considerato il dispendio economico ed organizzativo che deriva dall’implementazione,

²⁰⁵ V. *infra* al Cap. 3, § 1.1.

²⁰⁶ Come già illustrato, difatti, ex art. 1, comma 187, Legge di Stabilità 2016, deve essere il contratto collettivo aziendale o territoriale a riconoscere espressamente al lavoratore la possibilità di convertire il premio monetario in misure di *welfare*: v. *supra* al § 4.

dall'offerta e dalla gestione di misure di *welfare* aziendale; i sindacati o la RSA/RSU potrebbero opporsi alla previsione della conversione, alla luce dei potenziali effetti negativi sulla posizione contributiva del lavoratore; il dipendente stesso potrebbe decidere, nel corso della sua carriera lavorativa, magari proprio al fine di attenuare la perdita pensionistica derivante dalla sostituzione, di esercitare in maniera discontinua l'opzione *welfare*, fruendo alternativamente del premio in denaro o sotto forma di *benefit*, oppure di convertire solo parte del premio a lui spettante.

A ciò si aggiunga che, in primo luogo, ai sensi del comma 189 dell'art. 1 Legge di Stabilità 2016, come novellato dall'art. 55 d.l. n. 50/2017, anche i premi di risultato in denaro (erogati da aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro) sono, per una quota non superiore a 800 euro, soggetti a parziale decontribuzione²⁰⁷. Pertanto, nei limiti e alle condizioni di cui al menzionato comma 189, il lavoratore, anche ove decidesse di non convertire il premio di risultato in *welfare*, subirebbe comunque una perdita di contributi previdenziali: l'intera quota a proprio carico e venti punti percentuali di quella a carico del datore di lavoro. In secondo luogo, nella pratica, al fine di incentivare ulteriormente la conversione, il detrimento contributivo del dipendente viene spesso compensato dall'impresa tramite il riconoscimento in sede contrattuale di una quota aggiuntiva di *welfare*, stabilita forfettariamente o in percentuale del valore del premio, a favore di quei lavoratori che optino per la conversione del premio in *welfare*²⁰⁸, di modo che la somma risparmiata dall'impresa tramite la "welfarizzazione" viene in qualche modo "ritrasferita" sul lavoratore, sebbene sotto forma di servizi e prestazioni in natura. Infine, il lavoratore potrebbe pur sempre decidere di "reinvestire" in pensione integrativa la quota di *welfare* derivante dalla conversione

²⁰⁷ Come detto, infatti, in base all'art. 1, comma 189, Legge di Stabilità 2016, su una parte di premio non superiore a 800 euro, da un lato, l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime IVS è ridotta di 20 punti percentuali, dall'altro, il lavoratore è esonerato dal versamento di qualunque contributo: v. *supra* al § 3.

²⁰⁸ Come avviene, ad es., nella prima bozza di contratto allegata *infra* al Cap. 3, § 2.

destinandola ai fondi di previdenza complementare, in modo da supplire in prima persona alla riduzione della propria futura pensione pubblica²⁰⁹.

Alla luce di tali considerazioni, la paventata riduzione pensionistica derivante dalla “welfarizzazione” del premio di risultato appare un aspetto certamente sacrificabile dal lavoratore a fronte del vantaggio immediato che discende dalla scelta di ottenere l'importo netto del premio sotto forma di *benefit* esenti da imposizione fiscale e contributiva. Più che il timore di subire una decurtazione del trattamento pensionistico futuro, alla base della scelta del dipendente di fruire del premio in denaro anziché in *welfare* potrebbe esservi più plausibilmente l'ipotesi già prospettata, altamente improbabile ma ad ogni modo non impossibile, della inidoneità di alcuno dei *benefit* offerti dall'azienda a soddisfare le esigenze del lavoratore.

²⁰⁹ Cfr. A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., p. 73.

CAPITOLO 2

IL MODELLO “PURO” DI WELFARE AZIENDALE

1. Le modifiche all’art. 51 TUIR

L’art. 1, comma 190, Legge di Stabilità 2016 ha rilanciato²¹⁰ il c.d. “*welfare aziendale puro*”²¹¹, soprattutto di fonte contrattuale/regolamentare. Tale disposizione, infatti, ha previsto ulteriori categorie di *benefit* esenti da imposizione fiscale rispetto a quelli tassativamente elencati all’art. 51 TUIR, tramite un intervento “di tipo manipolativo-additivo”²¹² su quest’ultimo²¹³: in particolare, da un lato, ne ha modificato il comma 2²¹⁴, riformulandone le lettere f) (comma 190, lett. a), n. 1)) e *f-bis* (comma 190, lett. a), n. 2)) e inserendovi la lettera *f-ter* (comma 190, lett. a), n. 3)); dall’altro, vi ha introdotto il comma 3-*bis* (comma 190, lett. b)). Pertanto, è all’art. 51 (oltre che all’art. 100) TUIR

²¹⁰ Come osserva L. VOZELLA, *Welfare aziendale: una novità “vecchia” di 30 anni*, cit., “il *welfare aziendale* non è [...] un’invenzione della Legge di Stabilità del 2016, ma è una materia presente nel quadro normativo italiano da più di 30 anni”. V. anche G. MARIANETTI, *Nuovo impulso al «welfare aziendale»*, in *Il Fisco*, 2016, pp. 429 ss.; G. MARIANETTI, *Nuovo rilancio su produttività e welfare aziendale*, in *Il Fisco*, 2017, pp. 347 ss.; A. PERULLI, *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, cit., p. 22.

²¹¹ L’espressione viene utilizzata da M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, cit., pp. 810-812, per contrapporre tale modello di *welfare aziendale* a quello opzionale al premio di risultato. Parla invece di misure “originariamente welfaristiche” A. TURSI, *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2019, p. 121.

²¹² F. LAMBERTI, *Finalità e nozione del welfare aziendale*, cit., p. 94.

²¹³ Critico rispetto alla tecnica legislativa prescelta B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., p. 199, per il quale “anziché una novella della normativa fiscale dei *benefits* incentivabili [...] sarebbe stato preferibile un intervento più meditato e di maggiore respiro regolativo e sistematico”. V. anche B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 381; M. SQUEGLIA, *L’evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., p. 130; M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, cit., p. 832; G. LUDOVICO, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, cit., pp. 31, 36, 38, 42-43.

²¹⁴ Secondo E. MASSAGLI, *Il welfare aziendale meglio della decontribuzione 2.0*, in www.bollettinoadapt.it del 15 gennaio 2018, il comma 2 dell’art. 51 TUIR “è diventato una sorta di Testo Unico del *Welfare Aziendale*”. Cfr. anche E. MASSAGLI, *Le novità (e le mancanze) della Circolare 5/E sul welfare aziendale*, cit.

che occorre rivolgere lo sguardo al fine di individuare le tipologie di beni, opere, prestazioni e servizi che, non concorrendo, in tutto o in parte, alla formazione del reddito di lavoro dipendente, possono essere inclusi nei piani di *welfare* aziendale²¹⁵.

Trattasi, pertanto, di una deroga al c.d. principio generale dell'onnicomprendività del reddito di lavoro dipendente sancito dall'art. 51, comma 1, TUIR, in forza del quale "il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta²¹⁶, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro"²¹⁷. In base a tale principio, dunque, sono assoggettabili ad imposizione fiscale tutti quegli emolumenti i quali "trovano la loro causa tipica e normale nel rapporto di lavoro cui sono istituzionalmente connessi, anche se non strettamente correlati alla effettiva prestazione lavorativa, mentre ne vanno escluse solo quelle somme rispetto alle quali il rapporto stesso costituisce una mera occasione contingente per lo loro fruizione"²¹⁸.

²¹⁵ Peralto, v. *infra* al Cap. 4, § 2 sulla distinzione tra la nozione di *welfare* aziendale in senso stretto e quella di *welfare* aziendale in senso ampio.

²¹⁶ In base al medesimo art. 51, comma 1, "si considerano percepiti nel periodo d'imposta anche le somme e i valori in genere, corrisposti dai datori di lavoro entro il giorno 12 del mese di gennaio del periodo d'imposta successivo a quello cui si riferiscono". Trattasi del c.d. principio o criterio di cassa allargato: cfr. D. GRANDI, *Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle entrate*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, cit., p. 42; F. BRENNI, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, cit., nota 2.

²¹⁷ L'art. 51 TUIR sostituisce l'art. 48 d.P.R. n. 597/1973, il cui comma 1 ricomprendeva originariamente nel reddito di lavoro dipendente "tutti i compensi in denaro o in natura percepiti nel periodo di imposta anche sotto forma di partecipazione agli utili in dipendenza del rapporto di lavoro, comprese le somme percepite a titolo di rimborso di spese inerenti alla produzione del reddito e le erogazioni liberali". Come evidenzia D. GRANDI, *Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle entrate*, cit., p. 41, dunque, "l'art. 51 del TUIR interviene sulla disciplina in questione ampliando la nozione di reddito da lavoro dipendente, considerando tale anche quello percepito (non «in dipendenza», ma anche solo) «in relazione al rapporto di lavoro»".

²¹⁸ Cass. 25 novembre 2004, n. 22264, in *Dir. rel. ind.*, 2005, pp. 512 ss. Cfr. anche Cass. 30 luglio 2002, n. 11301; Cass. 12 gennaio 2017, n. 586; Cass. 17 marzo 2020, n. 7377. In dottrina v. F. PETRUCCI, *Il reddito di lavoro dipendente risponde (ormai) a criteri di onnicomprensività*, in *Riv. dir. trib.*, 2000, pp. 426 ss.; S. PETRUCCI, *L'onnicomprendività del reddito di lavoro dipendente alla luce della giurisprudenza: ancora una conferma*, in *Riv. dir. trib.*, 2002, pp. 466 ss.; D. GRANDI, *Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle entrate*, cit., p. 42; G. MELIS, *Manuale di diritto tributario*, cit., pp. 650 ss.

Le disposizioni della Legge di Stabilità 2016 che sono intervenute sull'art. 51 TUIR devono essere annoverate tra i “provvedimenti all'insegna dell'innovazione sociale spinta” e “ad alto impatto innovativo”²¹⁹, nonché tra le modifiche che hanno maggiormente inciso, dalla riforma del 1997 ad oggi, sull'imposizione personale dei redditi di lavoro dipendente. Esse rappresentano, difatti, “il vero elemento di novità e, soprattutto, di discontinuità rispetto alle rigidità”²²⁰ che caratterizzavano alcune previsioni dell'art. 51 TUIR e, più in generale, il Testo Unico nel suo complesso, ormai “in parte vetusto, non adeguato ad un mutato assetto produttivo e, soprattutto, lontano dalle concrete esigenze moderne dei lavoratori e delle proprie famiglie”²²¹; ciò ha indotto taluno a definire la Legge di Stabilità 2016 lo “spartiacque tra il vecchio e il nuovo *welfare* aziendale”²²².

Per esigenze di sintesi, si ritiene opportuno in tale sede focalizzare l'attenzione esclusivamente sulle parti dell'art. 51 che hanno di recente subito le menzionate modifiche legislative, al fine di sciogliere i principali nodi interpretativi da queste ultime sollevati e chiarire il significato di talune espressioni contenute nella disposizione. Solo un breve cenno sarà invece fatto, per completezza, alle altre categorie di *benefit* erogabili quali misure di *welfare* aziendale.

²¹⁹ B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., p. 178.

²²⁰ F. DELLI FALCONI, *La nuova disciplina del “welfare” aziendale introdotta dalla Legge di stabilità 2016*, cit., p. 1466. V. anche D. GRANDI, *Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle entrate*, cit., p. 45; A. DE FILIPPO, *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, cit., p. 124.

²²¹ A. COSTA, *Le agevolazioni fiscali in materia di lavoro nelle due leggi di stabilità del Governo Renzi*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2016, p. 347. In termini simili D. GRANDI, *Legge di Stabilità e welfare aziendale: un (mezzo) favore alle relazioni industriali?*, in www.bollettinoadapt.it del 2 novembre 2015; F. LAMBERTI, *Finalità e nozione del welfare aziendale*, cit., p. 87.

²²² L. VOZELLA, *Welfare aziendale: una novità “vecchia” di 30 anni*, cit.

2. La nuova lettera f) del comma 2 dell'art. 51 TUIR

In base all'attuale formulazione dell'art. 51, comma 2, lett. f), TUIR non concorrono alla determinazione del reddito di lavoro dipendente "l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, offerti alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100". Molteplici sono le questioni sollevate dalla norma e meritevoli di un'approfondita analisi.

Anzitutto, a differenza dei premi di risultato, i quali, come detto, godono di un regime di tassazione agevolata soltanto in quanto connessi a indicatori di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione e ove previsti dai contratti collettivi di secondo livello di cui all'art. 51 d. lgs. n. 81/2015²²³, le misure di *welfare* aziendale, da un lato, prescindono dalla realizzazione di risultati aziendali e non hanno finalità direttamente incentivanti²²⁴, dall'altro – salvo che, ovviamente, nel caso del *welfare* di produttività²²⁵ –, non implicano alcun obbligo di coinvolgimento delle organizzazioni sindacali o delle rappresentanze sindacali in azienda²²⁶.

²²³ V. *supra* al Cap. 1, § 1-2.

²²⁴ Cfr. T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, cit., p. 25; S. MALANDRINI, *Produttività, sostegno al welfare aziendale e partecipazione: alcune riflessioni*, cit., pp. 158-159.

Sul c.d. *welfare* premiale incentivante è da segnalare un cambio di orientamento dell'Agenzia delle entrate. Difatti, nella risposta ad interpello n. 904-791/2017, l'Agenzia (DR Lombardia) aveva giudicato conforme alla normativa fiscale un piano *welfare* che subordinava "l'accesso ai vari servizi al raggiungimento di determinati obiettivi di *performance* aziendale ed individuale con espressa indicazione del «credito *welfare*» attribuibile in funzione del livello di ottenimento di tali obiettivi". Tuttavia, nella più recente risoluzione n. 55/E/2020, l'Agenzia ha chiarito che è vero "la *ratio* sottesa alle disposizioni dei commi 2 e 3, ultima parte, dell'articolo 51 [...] non viene meno nell'ipotesi in cui tali beni e servizi siano erogati a titolo premiale, ovvero per gratificare i lavoratori del raggiungimento di un obiettivo aziendale. In tale ipotesi, infatti, si ritiene prevalente l'aspetto di fidelizzazione, che non viene meno anche nell'ipotesi di una graduazione nell'erogazione", ma ciò "sempreché tale ripartizione non trovi giustificazione nella valutazione dell'attività lavorativa del dipendente, sia singolarmente considerato che in gruppo, ovvero su valutazioni strettamente connesse alla prestazione lavorativa".

²²⁵ V. *supra* al Cap. 1, § 4.

²²⁶ Così anche P. DI NUNZIO, *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, cit., pp. 79-80.

Ciò premesso, l'art. 51, comma 2, lett. f), TUIR, con una "formulazione piuttosto ampia"²²⁷, individua "sei grandi categorie di interventi"²²⁸: le "opere" e i "servizi" di cui all'art. 100, comma 1, TUIR, ossia tutti quei *benefit* che perseguono specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto²²⁹. Come è stato evidenziato²³⁰, la lett. f) non rinvia *tout court* al comma 1 dell'art. 100 TUIR²³¹, ma soltanto alle "finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100". Inoltre, la disposizione parla esclusivamente di "opere" e di "servizi", omettendo qualunque riferimento alle somme; di conseguenza, sono ordinariamente assoggettate a tassazione le erogazioni sostitutive in denaro, sia nel caso in cui il datore di lavoro anticipi al lavoratore le somme necessarie ad acquistare i *benefit*, sia nell'inversa ipotesi in cui il datore di lavoro provveda a rimborsare al dipendente le spese da quest'ultimo direttamente sostenute in prima persona per procurarsi le opere o i servizi, anche ove tali spese siano documentate²³².

Tali opere e servizi devono essere riconosciuti dal datore di lavoro "volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale". La norma deve essere letta in combinato disposto con l'art. 1, comma 162, Legge di Bilancio 2017, ai sensi del quale "le disposizioni di cui all'articolo 51, comma 2, lettera f), del testo unico delle imposte sui redditi [...] si interpretano nel senso che le stesse si applicano anche alle opere e servizi riconosciuti dal datore di lavoro, del

²²⁷ Risposta n. 273/2019 dell'Agenzia delle entrate.

²²⁸ A. DE FILIPPO, *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, cit., p. 125.

²²⁹ Trattasi di *benefit* connotati da una particolare rilevanza sociale; l'art. 100 TUIR è difatti rubricato "oneri di utilità sociale". Al riguardo M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., p. 123, parla di "welfare aziendale «socialmente utile»".

²³⁰ V. E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, cit., p. 608.

²³¹ Tale disposizione detta il regime di deducibilità delle spese relative a opere o servizi volontariamente sostenute dal datore di lavoro per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto: v. *infra*.

²³² Cfr. risoluzione n. 26/E/2010 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.; circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.1. Secondo F. BRENNI, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, cit., p. 115, "tale discriminazione – basata sulla modalità di erogazione del *benefit* – [...] potrebbe essere superata prevedendo meccanismi in grado di assicurare un puntuale monitoraggio – da parte dell'Amministrazione Finanziaria – dell'utilizzo delle somme ricevute dai dipendenti".

settore privato o pubblico, in conformità a disposizioni di contratto collettivo nazionale di lavoro, di accordo interconfederale o di contratto collettivo territoriale”. Come precisato dall’Amministrazione Finanziaria, trattasi di una norma di interpretazione autentica della lett. f) del comma 2 dell’art. 51 TUIR – quindi con effetto retroattivo –, applicabile non soltanto alle opere e ai servizi disciplinati da quest’ultima, ma anche ai *benefit* di cui alle successive lettere *f-bis*), *f-ter*) e *f-quater*), rappresentando queste “una specificazione degli oneri di utilità sociale indicati nella lett. f) e, in quanto tali, da disciplinare unitariamente”²³³.

Rispetto al comma 162, due sono gli aspetti da mettere in evidenza.

In primo luogo, mentre l’art. 1, comma 187, Legge di Stabilità 2016, nel dettare le condizioni della tassazione agevolata dei premi di risultato e degli utili, nonché della loro convertibilità con i *benefit ex art. 51 TUIR*, menziona soltanto i contratti collettivi di secondo livello di cui all’art. 51 d. lgs. n. 81/2015, nel modello “puro” di *welfare* aziendale quei *benefit* possono essere negoziati tanto a livello decentrato, quanto a livello nazionale²³⁴ e interconfederale. Tra i contratti collettivi nazionali di categoria, quello siglato per il Settore Metalmeccanico (Industria) in data 26 novembre 2016²³⁵, per il quadriennio 2016-2019, ha rappresentato il vero e proprio “contratto pilota”²³⁶ in materia di *welfare* aziendale. Esso infatti ha previsto, alla Sezione Quarta, Titolo IV – “Retribuzione ed altri istituti economici”, oltre a incrementi della contribuzione a carico

²³³ Circolare n. 5/E/2018 dell’Agenzia delle entrate, par. 3.2. In dottrina v. G. RENELLA, *Deducibilità dei benefit per il datore di lavoro se il Regolamento aziendale è espressione di un obbligo negoziale*, in *Corr. trib.*, 2018, p. 2520.

²³⁴ Al riguardo, E. MASSAGLI, *Le novità (e le mancanze) della Circolare 5/E sul welfare aziendale*, cit., parla di “«welfare aziendale nazionale»”. “Welfare settoriale” è invece l’espressione adoperata da B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 387.

²³⁵ Cfr. sul tema A. MARESCA, *Il rinnov(ament)o del contratto collettivo dei meccanici: c’è ancora un futuro per il contratto collettivo nazionale di categoria*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2017, pp. 709 ss.; E. RATTI, R. MARAGA, *C.c.n.l. metalmeccanici: verso un nuovo modello di relazioni industriali*, in *Dir. prat. lav.*, 2017, pp. 2466 ss.

²³⁶ D. COMANDÈ, *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell’arte e criticità*, cit., p. 836; B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 385.

dell'azienda per i fondi di previdenza complementare (Cometa)²³⁷ e di assistenza sanitaria integrativa (mètaSalute)²³⁸ della categoria, una somma sostitutiva degli incrementi retributivi monetari sotto forma di *welfare* aziendale – 100 euro per il 2017; 150 euro per il 2018; 200 euro per il 2019 – (art. 17)²³⁹, con un'ampia e dettagliata elencazione esemplificativa dei *benefit* erogabili. Pertanto, a differenza di altri tra i principali settori merceologici, in cui si è optato tendenzialmente per il (totale o quasi) conferimento alla contrattazione di secondo livello di una delega espressa volta a realizzare specifiche iniziative di *welfare* aziendale (c.d. modello della delega aperta o in bianco)²⁴⁰, nel caso dei metalmeccanici le parti sociali hanno scelto di mettere al centro del sistema di *welfare* aziendale il contratto collettivo nazionale di categoria (c.d. modello della gestione accentrata)²⁴¹. Tale schema di gestione centralizzata del *welfare* aziendale è stato da ultimo ribadito nel nuovo CCNL Metalmeccanici (Industria) siglato in data 5 febbraio 2021, con scadenza 30 giugno 2024 – seppur abbandonando il precedente meccanismo di automatico incremento annuale della somma da destinare al *welfare* aziendale –: oltre alla previsione dell'innalzamento della contribuzione a carico dell'azienda a favore di alcune categorie di dipendenti che aderiscono al fondo di previdenza complementare

²³⁷ In particolare, in base all'art. 15, a decorrere dal 1° giugno 2017, a favore dei lavoratori iscritti al Fondo Cometa “le aziende contribuiscono con un'aliquota pari al 2% dei minimi contrattuali”.

²³⁸ Nello specifico, l'art. 16 sancisce che a partire dal 1° ottobre 2017, per i lavoratori iscritti al Fondo mètaSalute è prevista “una contribuzione pari a 156 euro annui [...] a totale carico dell'azienda”.

²³⁹ Come evidenzia B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 387, tale scelta è stata criticata da alcuni, che vi hanno ravvisato “un modo per imporre limiti alle rivendicazioni retributive e anche risparmi per le imprese”. Difatti, il credito *welfare* inutilizzato dal dipendente non viene a quest'ultimo assegnato sotto forma di denaro e, ove soggetto a un termine di scadenza, va perduto: v. *amplius infra* alle Conclusioni.

²⁴⁰ V., ad es., il CCNL del Settore Chimico Farmaceutico (Industria) del 15 ottobre 2015; il CCNL del Settore Turismo (Industria) del 14 novembre 2016; il CCNL del Settore Elettrico del 25 gennaio 2017; il CCNL del Settore Petrolio (Industria Privata) del 25 gennaio 2017.

²⁴¹ V. D. COMANDÈ, *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, cit., p. 837; B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 386.

Cometa²⁴², sono stati infatti confermati per ciascun anno di vigenza del contratto i 200 euro di *flexible benefits* istituiti per il 2019 con il precedente CCNL. Al di là dei (vecchi e nuovi) contenuti contrattuali, ciò che rileva è che, a seguito del CCNL dell'industria metalmeccanica del 26 novembre 2016, i *welfare benefits* ricorrono con sempre maggior frequenza nei negoziati collettivi nazionali²⁴³; ciò “assegna ancora una volta ai metalmeccanici – la più importante categoria industriale italiana – quel ruolo di apripista cui sono tradizionalmente adusi”²⁴⁴.

Tornando all'art. 1, comma 162, Legge di Bilancio 2017, è evidente che esso “conferma il *favor* già espresso dal legislatore del 2016 per il coinvolgimento delle parti sociali nella definizione dei piani di *welfare* e per la loro negoziazione bilaterale”²⁴⁵. Tale intervento, nell'attribuire al contratto collettivo nazionale di categoria il compito di prevedere e disciplinare misure di *welfare* aziendale, ha determinato conseguenze di segno opposto: sul versante positivo, l'estensione dei vantaggi fiscali anche a favore di quei lavoratori occupati presso imprese prive di rappresentanze sindacali interne – e, dunque, di contrattazione aziendale – per via delle loro piccole dimensioni²⁴⁶, o comunque non in grado di predisporre autonomamente misure di *welfare* aziendale a causa delle difficoltà finanziarie in cui versino o del contesto svantaggiato in cui siano situate; sul fronte negativo, una notevole compressione dello spazio per un'ulteriore e diversa regolamentazione a livello aziendale o territoriale di

²⁴² L'art. 15 della Sezione Quarta, Titolo IV – “Retribuzione ed altri istituti economici”, prevede che “a decorrere dal 1° giugno 2022 per i lavoratori di nuova adesione e con età inferiore ai 35 anni compiuti la contribuzione a carico del datore di lavoro è pari al 2,2% dei minimi contrattuali” (in luogo del 2% previsto dal precedente CCNL).

²⁴³ V., ad es., il CCNL stipulato per il Settore Orafi e Argentieri (Industria) in data 18 maggio 2017, il quale, in via analoga, ha previsto la concessione, sotto forma di *welfare* aziendale, di 100 euro per il 2018, 150 euro per il 2019 e 200 euro per il 2020, oppure il CCNL siglato per il Settore Audiovisivo (Poligrafici e Spettacolo) in data 18 gennaio 2018, il quale ha previsto 120 euro di *flexible benefits* per il 2018, 240 euro per il 2019 e 300 euro per il 2020.

²⁴⁴ D. COMANDÈ, *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, cit., pp. 838-839.

²⁴⁵ Circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, par. 3.2. In dottrina F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1022, definisce il 2017 come “l'anno del consolidamento strutturale del *welfare* aziendale”.

²⁴⁶ Cfr. D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in I. ALVINO, S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, cit., p. 215.

quelle misure²⁴⁷. Così, nel momento in cui i bisogni dei lavoratori sono individuati dal contratto collettivo nazionale di categoria “aprioristicamente e «dall’alto» [...] si corre il rischio di non permettere una effettiva affermazione del *welfare* aziendale poiché i servizi così predisposti potrebbero non rispondere alle effettive esigenze dei lavoratori”²⁴⁸. In aggiunta a ciò, si è evidenziato che la previsione da parte dei contratti collettivi nazionali di categoria di somme minime che le imprese del settore debbono obbligatoriamente destinare al *welfare* aziendale²⁴⁹ implica la necessità di un coordinamento di tali somme con i diversi importi eventualmente già offerti o erogati dalle aziende a titolo di *welfare* aziendale in forza delle altre possibili fonti istitutive di quest’ultimo, *i.e.* iniziative volontarie, regolamento aziendale, contratto collettivo aziendale o territoriale²⁵⁰. Infine, nel caso in cui l’impresa non eroghi ai propri dipendenti la quota *welfare* obbligatoria prevista dal CCNL – ma lo stesso vale anche per l’ipotesi in cui l’azienda non corrisponda ai lavoratori il credito *welfare* che la stessa si era di per sé obbligata a riconoscere, ad esempio, tramite contratto collettivo aziendale o regolamento aziendale – il lavoratore potrebbe adire le vie legali per ottenere coercitivamente la somma che gli spetta. Peraltro, in una siffatta eventualità ci si potrebbe domandare quale sia il regime fiscale e contributivo applicabile al suddetto importo; se infatti l’azienda non ha implementato un piano *welfare*, il lavoratore non potrà spendere quel credito in *welfare benefits* e così esso confluirà inevitabilmente nella sfera patrimoniale del dipendente al pari di

²⁴⁷ Cfr. F. OLIVELLI, *L’inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., p. 118.

²⁴⁸ F. OLIVELLI, *L’inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., p. 118. V. anche *supra* al Cap. 1, § 4.

²⁴⁹ Per questo parla al riguardo di “*welfare* aziendale obbligatorio” G. SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, cit., pp. 127, 134 e 141. Pertanto, due – e tra loro ben distinte – sono le possibili accezioni della locuzione “*welfare* aziendale obbligatorio”: essa designa infatti potenzialmente tanto il *welfare* aziendale erogato dal datore di lavoro perché tenutovi per contratto (di primo o secondo livello), accordo, o regolamento aziendale, da contrapporsi dunque al *welfare* aziendale volontario (v. *supra* alla nota 50, prima pt.), quanto quello erogato dal datore di lavoro perché tenutovi (esclusivamente) per contratto collettivo nazionale di categoria, contrapposto dunque a quello derivante da qualunque altra possibile fonte.

²⁵⁰ V. G. SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, cit., p. 127; M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, cit., p. 100.

un qualsiasi altro emolumento retributivo monetario. Di conseguenza, quella somma di denaro, altrimenti esente da imposizione fiscale e contributiva sotto forma di *benefit*, dovrebbe essere, in base alla regola generale, assoggettabile a tassazione e contribuzione ordinarie, con un evidente pregiudizio economico derivante al lavoratore.

Quanto al secondo aspetto rilevante dell'art. 1, comma 162, Legge di Bilancio 2017, non può farsi a meno di notare il riferimento al settore pubblico; trattasi di un elemento di novità, posto che la normativa in tema di tassazione agevolata dei premi di risultato e *welfare* aziendale si applica esclusivamente al settore privato. Come è stato evidenziato, pertanto, tale riferimento deve essere interpretato quale "auspicio che, pur nei limiti delle risorse disponibili, nella nuova stagione della contrattazione collettiva nazionale, apertasi dopo la sentenza Corte Cost. n. 178 del 2015 [...] e l'intesa Governo-Sindacati del 30 novembre 2016, possa trovare spazio, anche nel pubblico impiego, l'introduzione di un *welfare* aziendale/contrattuale come nel settore privato"²⁵¹. Nel settore pubblico, infatti, il tema del *welfare* aziendale è "emerso con consapevole ritardo in quanto esposto a pressioni diverse, a cominciare da quelle sui costi e,

²⁵¹ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., nota 11.

In Corte Cost. 23 luglio 2015, n. 178, in *Giur. cost.*, 2015, pp. 1651 ss., con nota di L. FIORILLO, *Contrattazione collettiva e lavoro pubblico: una nuova interpretazione sistematica della Corte costituzionale*, la Consulta ha dichiarato l'illegittimità costituzionale sopravvenuta, a partire dal giorno successivo alla pubblicazione della sentenza, per violazione della libertà sindacale di cui all'art. 39, comma 1, Cost., del regime di sospensione della contrattazione collettiva nel pubblico impiego, risultante dall'art. 16, comma 1, lett. b), d.l. n. 98/2011, conv., con modif., dall'art. 1, comma 1, l. n. 111/2011, come specificato dall'art. 1, comma 1, lett. c), primo periodo, d.P.R. n. 122/2013, dall'art. 1, comma 453, l. n. 147/2013 e dall'art. 1, comma 254, l. n. 190/2014.

L'Accordo Governo-Sindacati del 30 novembre 2016 sancisce invece, al Punto 2., lett. f), l'impegno del Governo a "sostenere la graduale introduzione anche nel settore pubblico di forme di *welfare* contrattuale, con misure che integrano e implementano le prestazioni pubbliche, di fiscalità di vantaggio [...] del salario legato alla produttività e a sostenere lo sviluppo della previdenza complementare". Tale intento è stato da ultimo ribadito nel "Patto per l'innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale" siglato il 10 marzo 2021 tra Governo e CGIL, CISL e UIL, il quale prevede, al Punto 6, che "le parti concordano [...] sulla necessità di implementare gli istituti di *welfare* contrattuale, anche con riguardo al sostegno alla genitorialità con misure che integrino e implementino le prestazioni pubbliche, le forme di previdenza complementare e i sistemi di premialità diretti al miglioramento dei servizi, estendendo anche ai comparti del pubblico impiego le agevolazioni fiscali previste per i settori privati a tali fini".

Sul tema cfr. anche A. DI FILIPPO, M. URSINI, *Welfare aziendale: ultimi sviluppi e possibili applicazioni nel settore pubblico*, in *Ris. umane pubbl. amm.*, 2018, pp. 30 ss.

dunque, dalla esiguità del livello delle risorse finanziarie messe a disposizione”²⁵².

Tornando all’art. 51, comma 2, lett. f), TUIR, il legislatore del 2016 ha riconosciuto al datore di lavoro una duplice possibilità ai fini della non concorrenza alla formazione del reddito dei *benefit* ivi indicati: predisporre unilateralmente piani di *welfare* aziendale, oppure negoziare gli stessi con i sindacati dei lavoratori²⁵³. Tale intervento ha rappresentato un deciso punto di rottura col tradizionale sistema del *welfare* aziendale in Italia, tanto da indurre taluno a definire il 2016 come “l’anno della svolta”²⁵⁴ per il fenomeno, o, addirittura, come “l’anno del *welfare* aziendale”²⁵⁵. Prima della riforma, infatti, quelle opere e quei servizi erano esenti da tassazione soltanto qualora fossero erogati su iniziativa volontaria del datore di lavoro, e non anche invece sulla base di contratti, accordi, o regolamenti aziendali. Tale “evidente stortura normativa, frutto di un vetusto approccio paternalistico-donativo a proposito della natura delle opere e dei servizi

²⁵² M. SQUEGLIA, *Welfare aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2018, pp. 41-42. L’Autore individua quattro tipologie di *welfare* aziendale nella Pubblica Amministrazione: il *welfare* “pseudo-aziendale” (prestazioni creditizie e sociali interamente finanziate dai dipendenti pubblici); il *welfare* “integrativo” (*benefit* di carattere assistenziale e sociale previsti dai contratti integrativi); il *welfare* “dei servizi e delle azioni positive” (prestazioni volte a contrastare le discriminazioni e a tutelare e promuovere le pari opportunità); il *welfare* “del territorio e della rete” (derivante dall’aggregazione in rete tra varie Amministrazioni Pubbliche che adottano un programma comune per l’erogazione dei servizi) (pp. 48-59).

²⁵³ Al riguardo, parla di asse “«negoziale»” e di asse “«concessorio»” M. CASTRO, *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, cit., p. 121. V. anche A. DE FILIPPO, *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, cit., pp. 123-124; S. MALANDRINI, *Produttività, sostegno al welfare aziendale e partecipazione: alcune riflessioni*, cit., pp. 159-160.

²⁵⁴ F. DI NARDO (a cura di), *L’evoluzione del welfare aziendale in Italia. Con indagine Doxa 2016 per Edenred Italia*, Guerini Next, Milano, 2016, p. 11.

²⁵⁵ D. GRANDI, A. MORICONI, *PMI e welfare: quali regole per il regolamento?*, in www.bollettinoadapt.it del 7 novembre 2016. Sulla portata dirompente della nuova lett. f) del comma 2 dell’art. 51 TUIR, v., *ex multis*, F. DELLI FALCONI, *La nuova disciplina del “welfare” aziendale introdotta dalla Legge di stabilità 2016*, cit., p. 1468; S. MALANDRINI, *Produttività, sostegno al welfare aziendale e partecipazione: alcune riflessioni*, cit., p. 156; G. GIANNI, *L’inaspettata attualità del welfare aziendale*, cit., p. 279; G. MALLONE, T. TAFARO, *L’utilizzo del premio di produttività ai fini welfare: l’impatto sul “futuro sociale” del lavoratore*, cit., p. 8; A. PERULLI, *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, cit., p. 22; F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, cit., p. 1480; M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., pp. 94-95.

introiettati nei piani di *welfare* aziendale”²⁵⁶, non solo “rendeva di fatto la contrattazione un modello sostanzialmente residuale”²⁵⁷, ma dava anche vita ad un “contrasto di tipo operativo tra la normativa fiscale e quella lavoristica, posto che la prima esigeva, nella spesa per l’attuazione di politiche di *welfare*, la volontarietà datoriale in assenza di qualsivoglia obbligo contrattuale, la seconda, invece, sulla scorta del progressivo sviluppo della contrattazione decentrata, condizionava il godimento della defiscalizzazione e decontribuzione delle componenti di salario legate a incrementi di produttività alla previa sottoscrizione di accordi di secondo livello”²⁵⁸.

La normativa attuale, al contrario, non solo esclude dal reddito di lavoro dipendente tanto il *welfare* aziendale volontario quanto quello obbligatorio²⁵⁹, ma di fatto finisce con l’incentivare in maniera specifica e ulteriore quest’ultimo a scapito del primo²⁶⁰. La natura volontaria o obbligatoria della fonte dei *welfare benefits*, infatti, se, da un lato, ormai non incide più sulla posizione del lavoratore, beneficiando quest’ultimo in ogni caso della non concorrenza alla formazione del reddito di lavoro

²⁵⁶ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1009. V. anche A. DE FILIPPO, *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, cit., p. 124.

²⁵⁷ M. SQUEGLIA, *L’evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., p. 124.

²⁵⁸ F. LAMBERTI, *Finalità e nozione del welfare aziendale*, cit., p. 87. In termini simili A. TURSI, *Welfare aziendale e trattamento fiscale: intervista al professor Armando Tursi*, in *Percorsi di secondo welfare*, 2 febbraio 2012, www.secondowelfare.it; E. MASSAGLI, *Welfare aziendale e PMI: un’esperienza difficile, ma possibile*, cit., p. XV; D. GRANDI, *Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell’Agenzia delle entrate*, cit., p. 45; E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, cit., p. 602; D. GRANDI, *Legge di Stabilità e welfare aziendale: un (mezzo) favore alle relazioni industriali?*, cit.; A. TURSI, *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell’impresa*, cit., pp. 13-14.

²⁵⁹ Pertanto, come sottolineato da T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, cit., p. 46, “nel campo fiscale e, di riflesso, in quello previdenziale [...] la gratuità, intesa come liberalità, delle erogazioni ha perso rilievo come fattore di esclusione dell’imponibilità”.

²⁶⁰ Come evidenzia M. SQUEGLIA, *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale “socialmente utile” e della produttività partecipata*, cit., p. 384, “il centro di gravità del *welfare* aziendale si sposta ora nella sfera sociale-contrattuale”. Cfr. anche R. ZUCARO, *La nuova stagione del welfare sussidiario. Tra evoluzioni normative e buone prassi*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, cit., p. 28; S. MALANDRINI, *Le linee guida di Confindustria Bergamo per il welfare aziendale*, in *Dir. rel. ind.*, 2017, p. 894; W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L’esperienza italiana*, cit., p. 22-24.

dipendente, dall'altro, ha invece delle notevoli ripercussioni sul regime di deducibilità degli oneri di utilità sociale del datore di lavoro. *Ex art. 100, comma 1, TUIR*, infatti, qualora le opere e i servizi siano riconosciuti volontariamente dal datore di lavoro, le relative spese saranno da lui deducibili soltanto nel limite del 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi; *a contrario*, ai sensi dell'art. 95, comma 1, TUIR, ove i *benefit* siano erogati dal datore di lavoro sulla base di contratti, accordi o regolamenti aziendali, le relative spese saranno da lui integralmente deducibili.

È evidente, dunque, che prima della Legge di Stabilità 2016 sussisteva una stretta correlazione tra la disciplina fiscale applicabile al lavoratore e quella cui era assoggettato il datore di lavoro, tale per cui “ad una integrale tassazione in capo al dipendente corrispondeva una deducibilità piena dei costi per il datore, mentre una eventuale non imponibilità per il dipendente trovasse bilanciamento nella limitata deducibilità dei costi in capo al datore”²⁶¹. L'intervento del legislatore si è rilevato quanto mai opportuno, giacché, come evidenziato da una dottrina²⁶², tale simmetria tra i regimi fiscali del datore di lavoro e del dipendente, oltre a determinare l'esclusione di qualunque forma di coinvolgimento delle rappresentanze sindacali nell'erogazione dei *benefit* di cui all'art. 100, comma 1, TUIR, aveva dato vita ad una netta disparità di trattamento tra i dipendenti di società di notevoli dimensioni e quelli occupati presso società medio-piccole. Le società grandi, infatti, non avevano difficoltà ad erogare le opere e i servizi di cui all'art. 100, comma 1, TUIR in via unilaterale – con conseguente non assoggettamento ad imposizione fiscale delle erogazioni in capo ai dipendenti –, dal momento che erano in grado di dedurre integralmente le spese relative a quei *benefit*, posto che la soglia di deducibilità del 5 per mille rappresentava per esse un limite elevato, in

²⁶¹ F. DELLI FALCONI, *La nuova disciplina del “welfare” aziendale introdotta dalla Legge di stabilità 2016*, cit., p. 1467. In termini simili D. GRANDI, *Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle entrate*, cit., p. 47; G. RENELLA, L. SANSEVERINO, *Premi di risultato ai dipendenti e welfare aziendale, tra chiarimenti applicabili e attesi*, in *Corr. trib.*, 2017, p. 1673.

²⁶² Cfr. F. DELLI FALCONI, *La nuova disciplina del “welfare” aziendale introdotta dalla Legge di stabilità 2016*, cit., pp. 1467-1468.

ogni caso superiore all'ammontare di quegli oneri. Le società medio-piccole, al contrario, facilmente superavano il limite del 5 per mille del costo complessivo del lavoro tramite le spese relative all'erogazione volontaria dei *benefit* di cui all'art. 100, comma 1, TUIR²⁶³; l'unica possibilità per dedurre integralmente quegli oneri era per esse rappresentata dal coinvolgimento delle rappresentanze sindacali. Tuttavia, dal momento che in tale ipotesi i lavoratori non avrebbero goduto di alcuna agevolazione fiscale, tali società finivano col rinunciare ad erogare quei *benefit*.

Questo è un chiaro esempio di come spesso vi sia uno iato tra normativa di principio e realtà, nel senso che la prima, pur apparendo perfettamente congegnata sul piano astratto, potrebbe poi di fatto risultare non idonea a adattarsi alle situazioni concrete che è destinata a regolamentare. Il rischio è che la disciplina legislativa, omettendo di considerare alcuni elementi o fattori reali potenzialmente decisivi, finisca, contrariamente al suo scopo, per generare problemi di carattere interpretativo o, come nel caso evidenziato, disparità sul fronte applicativo.

2.1. Le fonti istitutive del *welfare* aziendale

In base al dettato normativo, quattro sono le possibili fonti dei piani di *welfare* aziendale: atto volontario; contratto; accordo; regolamento aziendale.

Quanto alla prima, si ha certamente volontarietà nel momento in cui il datore di lavoro eroghi unilateralmente e *motu proprio* i *benefit* ai propri dipendenti. Si deve pertanto ritenere che, al netto del regolamento aziendale – il quale rappresenta per espressa previsione di legge una distinta ipotesi –, qualsiasi altro atto unilaterale del datore di lavoro sia idoneo ad integrare la fattispecie della volontarietà. Si pensi, ad esempio, alle erogazioni effettuate sulla base di un qualunque documento non regolamentare affisso in bacheca o comunque reso accessibile ai

²⁶³ In senso conforme M. LEONARDI, *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, cit., p. 26.

dipendenti tramite comunicazione scritta, in formato cartaceo o elettronico, oppure alle erogazioni avvenute mediante consegna materiale di *voucher* cartacei ai lavoratori non preceduta dalla sottoscrizione di alcun contratto, accordo o regolamento aziendale²⁶⁴. Come è stato evidenziato, pertanto, si può ritenere che, ai soli fini del regime di deducibilità dei costi per il datore di lavoro, il legislatore “abbia inteso distinguere tra atti di disposizione «informali» e/o «destrutturati» – quali quelli volontari – e altre forme di regolamentazione scritta da parte dell’impresa nel proprio sistema interno di *welfare* aziendale”²⁶⁵.

Anche l’identificazione delle fattispecie contratto e accordo non desta più ormai alcun dubbio ermeneutico. Difatti, la già menzionata norma di interpretazione autentica di cui all’art. 1, comma 162, Legge di Bilancio 2017 ha chiarito che, da un lato, per “contratto” deve intendersi non solo il contratto collettivo aziendale²⁶⁶ o territoriale (siglato dalle RSA delle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale ovvero dalla RSU²⁶⁷), ma anche quello di livello nazionale, e che, dall’altro, per “accordo” si deve intendere l’accordo interconfederale²⁶⁸. Pertanto, come auspicato da parte della dottrina²⁶⁹,

²⁶⁴ In base al comma 3-*bis* dell’art. 51 TUIR, infatti, l’erogazione dei *benefit* può avvenire anche mediante *voucher*: v. *infra* al § 3.

²⁶⁵ D. GRANDI, A. MORICONI, *PMI e welfare: quali regole per il regolamento?*, cit.

²⁶⁶ Sul contratto collettivo aziendale cfr., da ultimo, Cass. 28 aprile 2020, n. 8265, ove si sottolinea che “secondo la nozione accolta dalla giurisprudenza di legittimità, per contratto aziendale si deve intendere un atto di autonomia generale che, concernendo una collettività di lavoratori indistintamente considerati e soggettivamente non identificati col contratto stesso, se non attraverso il loro inserimento nella organizzazione aziendale, realizza una uniforme disciplina nell’interesse collettivo di costoro; pertanto, laddove il contratto sia stipulato senza il tramite di organizzazione sindacale, si realizza una ipotesi di contratto plurimo, inteso come somma di contratti individuali identici, ma non sindacale”. Cfr. anche, *ex aliis*, Cass. 15 novembre 2017, n. 27115. In dottrina v., *ex multis*, F. LUNARDON, *Il contratto collettivo aziendale: soggetti ed efficacia*, in *Giorn. dir. lav. rel. ind.*, 2012, pp. 21 ss.; F. OLIVELLI, *La contrattazione collettiva aziendale dei lavoratori privati*, Giuffrè, Milano, 2016; D. CALDERARA, *La contrattazione aziendale dopo il “Jobs Act”: le possibili prospettive*, in *Lav. prev. oggi*, 2018, pp. 17 ss.

Per un modello di contratto aziendale avente ad oggetto misure di *welfare* aziendale v. *infra* al Cap. 3, § 2.

²⁶⁷ Difatti, l’art. 1, comma 187, Legge di Stabilità 2016 richiama espressamente l’art. 51 d. lgs. n. 81/2015: v. *supra* al Cap. 1, § 2.

²⁶⁸ Secondo F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1010, invece, il termine “accordo” designa l’accordo stipulato in deroga, anche ai sensi dell’art. 8, comma 2-*bis*, d.l. n. 138/2011, conv., con modif., in l. n. 148/2011, al contratto collettivo nazionale/aziendale, rispetto al trattamento normativo e

l'aggettivo "aziendale" di cui alla lett. f) del comma 2 dell'art. 51 TUIR è riferito esclusivamente al regolamento, e non anche all'accordo o al contratto collettivo.

Più problematica appare invece la definizione di regolamento aziendale. Difatti, dal momento che esso designa "quel complesso di disposizioni, riunite in un unico documento, unilateralmente impartite (nell'alveo degli artt. 2086 e 2104 Cod. Civ.) dal datore di lavoro in quanto relative all'organizzazione tecnico-disciplinare dell'azienda ed alle quali è sempre rimasto estraneo il trattamento economico del lavoratore"²⁷⁰, l'espressione deve essere in tale contesto intesa "in senso ampio e atecnico, quale informativa per i dipendenti avente ad oggetto le modalità di funzionamento dell'erogazione dei beni e dei servizi di utilità sociale. Si dovrebbe, pertanto, trattare di una *policy* con la quale il datore definisce e comunica [...] le regole gestionali del *welfare* aziendale, come, ad esempio: tipologie di *benefits*, massimali messi a disposizione con eventuali distinzioni per tipologie, termini e modalità di fruizione [...]

retributivo di produttività e premialità, come, appunto, i *welfare benefits*, oppure l'accordo "gestionale".

Sugli accordi in deroga cfr. V. FILÌ, *Contrattazione di prossimità e poteri di deroga nella manovra di Ferragosto (art. 8, D.L. n. 138/2011)*, in *Lav. giur.*, 2011, pp. 977 ss.; F. CARINCI (a cura di), *Contrattazione in deroga. Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e art. 8 del D.L. n. 138/2011*, Ipsoa, Milano, 2012; G. VIDIRI, *L'art. 8 della legge n. 148/2011: un nuovo assetto delle relazioni industriali?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2012, pp. 109 ss.

Sugli accordi gestionali cfr. F. CARINCI, R. DE LUCA TAMAJO, P. TOSI, T. TREU, *Diritto del Lavoro. 1 Il Diritto Sindacale*, Utet, Torino, 2016, p. 251, i quali li definiscono come quegli accordi aziendali che limitano o proceduralizzano il potere imprenditoriale e che, considerata l'unitarietà di tale potere, dispiegano i propri effetti nei confronti dell'intero organico aziendale. In termini simili F. LISO, *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli, Milano, 1982, p. 113. In giurisprudenza v. Corte Cost. 30 giugno 1994, n. 268, in *Giur. it.*, 1995, pp. 589 ss., con nota di S. FATONE, *Accordi cosiddetti gestionali, autonomia contrattuale del lavoratore ed autonomia collettiva: una questione di legittimità costituzionale dell'art. 5, 1° comma, della legge n. 223 del 1991*, ove la Consulta ha qualificato come gestionale l'accordo sindacale che prevede i criteri di scelta dei lavoratori da licenziare collettivamente, di cui all'art. 5, comma 1, l. n. 223/1991.

²⁶⁹ Cfr. S. MAINARDI, *Le relazioni collettive nel "nuovo" diritto del lavoro*, relazione alle Giornate di Studio Aidlass del 16-17 giugno 2016 a Napoli, *Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario*, nota 229; A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., pp. 70-71.

²⁷⁰ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1012. In termini simili L. VOZELLA, *Regolamento aziendale, Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, in www.bollettinoadapt.it dell'11 dicembre 2017; D. GRANDI, A. MORICONI, *PMI e welfare: quali regole per il regolamento?*, cit.

destinazione del credito *welfare* non ancora utilizzato, anche a fronte della cessazione del rapporto di lavoro, con possibilità (o meno) di conversione in denaro [...] e quant'altro"²⁷¹.

Tralasciando la fattispecie della volontarietà, dalle definizioni riportate si evince chiaramente che mentre il contratto e l'accordo sono a tutti gli effetti atti bilaterali, il regolamento aziendale consiste in un documento unilaterale del datore di lavoro. Ciononostante, l'art. 51, comma 2, lett. f), TUIR ricollega alle tre fattispecie le medesime conseguenze fiscali di favore, tanto per il lavoratore, in termini di detassazione totale delle opere e dei servizi ex art. 100, comma 1, TUIR, quanto per il datore di lavoro, in termini di deducibilità integrale delle spese dallo stesso sostenute per quei *benefit*. La *ratio* di tale scelta legislativa è duplice: da un lato, il fatto che se il regime fiscale e contributivo di favore fosse stato ancorato esclusivamente ai contratti e agli accordi, si sarebbe ulteriormente incrementato il *gap* di diffusione delle misure di *welfare* aziendale tra le grandi imprese, da una parte, e quelle di micro, piccole e medie dimensioni, dall'altra, posto che queste ultime, nella maggior parte dei casi, sono prive di organismi sindacali interni²⁷²; dall'altro, il fatto che il regolamento avente ad oggetto il *welfare* aziendale, pur rimanendo un atto unilaterale del datore di lavoro, esprime "una sorta di (auto)contrattualizzazione del potere datoriale"²⁷³. Quasi a voler dire che trattasi di atto "ambivalente", unilaterale per genesi e natura, ma, allo stesso tempo, negoziale negli effetti²⁷⁴, tanto da porsi, per taluno, "in una posizione di confine tra volontarietà e obbligazione negoziale"²⁷⁵.

²⁷¹ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1012. Parla di "policy unilaterali" anche M. SQUEGLIA, *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale "socialmente utile" e della produttività partecipata*, cit., p. 385. Cfr. anche Risposta n. 10/2019 dell'Agenzia delle entrate.

Una bozza di regolamento aziendale in materia di *welfare* è allegata *infra* al Cap. 3, § 2.

²⁷² Cfr. L. VOZELLA, *Regolamento aziendale, Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, cit.; D. GRANDI, A. MORICONI, *PMI e welfare: quali regole per il regolamento?*, cit.; A. UCCELLO, *Il welfare aziendale e la «previdenza contrattuale»: dialogo o monologo?*, cit., pp. 207-208.

²⁷³ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1013.

²⁷⁴ In giurisprudenza il regolamento aziendale, nonostante la sua genesi unilaterale, è stato talvolta assimilato ad una disposizione contrattuale collettiva, sul duplice rilievo che

Peraltro, rispetto al regime fiscale applicabile al datore di lavoro nel caso in cui eroghi i *benefit* tramite regolamento aziendale, l'Amministrazione Finanziaria ha affermato che l'integrale deducibilità delle relative spese è subordinata alla condizione che quel regolamento "configuri l'adempimento di un obbligo negoziale"²⁷⁶. Tale locuzione ha fatto sorgere non pochi dubbi in merito alla sua effettiva portata semantica e, conseguentemente, alle sue possibili traduzioni sul piano applicativo²⁷⁷. Al riguardo, l'Agenzia delle entrate ha chiarito che, affinché l'emanazione del regolamento aziendale costituisca adempimento di un obbligo negoziale, quel regolamento deve essere "non revocabile né modificabile autonomamente da parte del datore di lavoro. In tal caso, infatti, l'atto nella sostanza sarebbe qualificabile come volontario"²⁷⁸. Pertanto, ogni qual volta vi sia un regolamento non genuino, predisposto esclusivamente per beneficiare in maniera elusiva dei vantaggi fiscali, troverà applicazione il regime di deducibilità parziale di cui all'art. 100, comma 1, TUIR; viceversa, i costi saranno integralmente deducibili da parte del datore di lavoro in presenza di un regolamento "attuativo" di un accordo collettivo in materia di *welfare* aziendale²⁷⁹ o comunque effettivamente vincolante per

è volto a garantire a tutti i lavoratori coinvolti un'uniformità di trattamento e che, al pari del contratto collettivo, rientra tra le c.d. "fonti sociali" del rapporto di lavoro: cfr., *ex multis*, Cass. 20 maggio 2004, n. 9626; Cass. S.U. 20 novembre 2007, n. 26107.

²⁷⁵ L. VOZELLA, *Regolamento aziendale, Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, cit. Secondo A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., p. 74, invece, il regolamento aziendale è cosa ben distinta dalla volontarietà posto che "nel momento in cui viene emanato diventa fonte di obblighi per chi l'ha emanato".

²⁷⁶ Circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.1.

²⁷⁷ Nella pratica, per far sì che il regolamento aziendale in materia di *welfare* "configuri l'adempimento di un obbligo negoziale" ne viene espressamente sancita la vincolatività per l'impresa o all'interno del regolamento stesso, o tramite una delibera del Consiglio di Amministrazione della società. Una bozza di delibera è riportata *infra* al Cap. 3, § 2.

²⁷⁸ Risposta n. 10/2019 dell'Agenzia delle entrate. In dottrina cfr. L. VOZELLA, *Regolamento aziendale, Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, cit. Come precisato nella risposta ad interpello n. 913-807/2017 dell'Agenzia delle entrate, è tale da escludere la natura obbligatoria del regolamento aziendale anche la previsione della facoltà del datore di lavoro di modificare il piano *welfare*, in corso di validità dello stesso, in vista di possibili evoluzioni normative.

²⁷⁹ Come nel caso del regolamento a cui viene fatto espresso rinvio nella prima bozza di contratto allegata *infra* al Cap. 3, § 2 per illustrare e disciplinare le misure di *welfare* fruibili.

il datore di lavoro²⁸⁰. L'Amministrazione Finanziaria ha poi specificato, peraltro, che l'immodificabilità del regolamento aziendale non è assoluta, bensì unidirezionale: se infatti il regolamento non può essere "modificato *in peius* a danno dei lavoratori, nel periodo di vigenza dello stesso", esso "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*"²⁸¹. La soluzione prospettata dall'Agenzia delle entrate appare condivisibile. Se è vero, difatti, che il datore di lavoro si è obbligato ad applicare uno specifico e ben individuato regolamento aziendale – circostanza che dovrebbe impedirgli di modificare quest'ultimo unilateralmente, tanto a favore, quanto a danno dei lavoratori –, è d'altro canto vero che la modifica *in melius* del regolamento è ammessa soltanto a condizione che l'azienda prenda in considerazione le esigenze e i suggerimenti provenienti dai lavoratori. Tale limitazione del potere datoriale, pur non facendo venir meno il carattere di unilateralità della modifica, tende, in ogni caso, a renderne gli effetti verosimilmente condivisibili dalla comunità dei lavoratori, o, quanto meno, dalla maggioranza degli stessi, originando la modifica, appunto, anche dalle istanze di questi ultimi.

In conclusione, mentre il legislatore, ai fini della determinazione del reddito di lavoro dipendente, si limita a parlare, all'art. 51, comma 2, TUIR, di "regolamento aziendale" *tout court* senza ulteriori specificazioni, l'Agenzia delle entrate richiede un *quid pluris* ai fini della integrale deducibilità dal reddito d'impresa delle spese relative ai *benefit* di cui all'art. 100, comma 1, TUIR: la configurabilità del regolamento aziendale quale "adempimento di un obbligo negoziale". Pertanto, se un'interpretazione letterale del solo dato normativo sembrerebbe condurre alla conclusione che qualunque regolamento aziendale sia idoneo a

²⁸⁰ V. L. VOZELLA, *Regolamento aziendale, Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, cit.; E. MASSAGLI, *Le novità (e le mancanze) della Circolare 5/E sul welfare aziendale*, cit.; G. RENELLA, *Deducibilità dei benefit per il datore di lavoro se il Regolamento aziendale è espressione di un obbligo negoziale*, cit., pp. 2518-2519; G. RENELLA, *Welfare con deducibilità al 100% se frutto di un obbligo negoziale*, in *Il Sole 24 Ore* del 6 giugno 2018.

²⁸¹ Risposta n. 10/2019 dell'Agenzia delle entrate.

consentire al datore di lavoro di godere del regime di deducibilità piena di cui all'art. 95, comma 1, TUIR, l'Agenzia delle entrate opera invece un distinguo tra regolamenti aziendali volontari e regolamenti aziendali obbligatori. Pur essendo accomunati dalla natura unilaterale, essi si differenziano in ragione della loro libera revocabilità/modificabilità o meno, nonché delle conseguenze sul regime fiscale applicabile al solo datore di lavoro²⁸²: deducibilità piena dei costi aziendali nel caso di regolamento obbligatorio, al pari del contratto e dell'accordo; deducibilità soltanto nel limite del 5 per mille del costo complessivo del lavoro nel caso di regolamento volontario, al pari di qualsiasi altro atto volontario di natura non regolamentare.

2.2. Le restanti parti della lettera f)

La lett. f) del comma 2 dell'art. 51 TUIR prosegue statuendo che le opere e i servizi di cui all'art. 100, comma 1, TUIR debbono essere "offerti". Ai fini dell'esenzione fiscale, i *benefit* possono essere messi a disposizione direttamente dal datore di lavoro, oppure, diversamente da quanto si riteneva in passato²⁸³, anche da parte di strutture esterne all'azienda²⁸⁴, dal momento che "considerare o meno come bene in natura (e quindi assoggettare o meno a tassazione) l'utilizzo di un'opera o di un servizio messo a disposizione [...] dal datore di lavoro a seconda se le strutture impiegate siano o meno di proprietà dello stesso datore di lavoro determina una ingiustificata disparità di trattamento tra lavoratori dipendenti che ricevono un beneficio sostanzialmente identico"²⁸⁵. Nella seconda eventualità, peraltro, si richiede che il dipendente non prenda

²⁸² Difatti, il lavoratore beneficia comunque della non concorrenza alla formazione del reddito di lavoro dipendente, a prescindere dalla natura volontaria o obbligatoria del regolamento aziendale.

²⁸³ Cfr. circolare n. 238/2000 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.2.

²⁸⁴ V. risoluzione n. 34/E/2004 dell'Agenzia delle entrate; risoluzione n. 26/E/2010 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.; circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.1.; risposta ad interpello n. 904-791/2017 dell'Agenzia delle entrate (DR Lombardia).

²⁸⁵ Risoluzione n. 34/E/2004 dell'Agenzia delle entrate.

parte al rapporto economico che si instaura tra l'impresa presso cui è impiegato e la struttura terza erogatrice del servizio²⁸⁶.

Quanto ai destinatari dei *benefit*, deve trattarsi necessariamente della generalità dei dipendenti, di categorie di dipendenti, o dei familiari di cui all'art. 12 TUIR. Anzitutto, si rammenta che l'art. 49, comma 1, TUIR, in linea con quanto stabilito agli effetti civilistici/giuslavoristici dall'art. 2094 c.c. – anche se sostituendo l'attributo “subordinato” con quello di “dipendente” –, sancisce che, ai fini fiscali, un rapporto di lavoro si configura come dipendente ove la prestazione lavorativa sia svolta, con qualsiasi qualifica, “alle dipendenze e sotto la direzione di altri”²⁸⁷. Ciò premesso, in merito ai concetti di generalità e categorie di dipendenti, è sufficiente che le opere e i servizi siano messi a disposizione di un “gruppo omogeneo di dipendenti, a prescindere dalla circostanza che in concreto soltanto alcuni di essi ne usufruiscano”²⁸⁸ e dall'utilizzo dell'espressione “generalità dei dipendenti” o “categorie di dipendenti”. La non concorrenza alla formazione del reddito non opererà, pertanto, ove i *benefit* “siano rivolti *ad personam*, ovvero costituiscano dei vantaggi solo per alcuni e ben individuati lavoratori”²⁸⁹. Mentre infatti l'attribuzione di

²⁸⁶ Cfr. risoluzione n. 34/E/2004 dell'Agenzia delle entrate; risoluzione n. 26/E/2010 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.; circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.1.; risposta ad interpello n. 904-791/2017 dell'Agenzia delle entrate (DR Lombardia).

²⁸⁷ V. *amplius supra* alla nota 94, seconda pt.

Nella risposta n. 10/2019, l'Agenzia delle entrate ha ad esempio escluso la configurabilità di un rapporto di lavoro dipendente tra una società e il suo amministratore unico sul presupposto che, come chiarito da Cass. 13 novembre 2006, n. 24188, non ricorre in tal caso “l'effettivo assoggettamento al potere direttivo, di controllo e disciplinare di altri, che si configura come requisito tipico della subordinazione (cfr., per tutte, Cass. n. 13009/2003) e tanto per il contenuto sostanzialmente imprenditoriale dell'attività gestoria svolta dall'amministratore unico in relazione alla quale non è individuabile la formazione di una volontà imprenditoriale distinta, tale da determinare la soggezione dipendente dell'amministratore unico (vd. in tal senso Cass. n. 1662/2000 e n. 381/2001)”. In dottrina cfr. L. VOZELLA, *Welfare aziendale: vantaggi fiscali anche per i collaboratori amministratori?*, in www.bollettinoadapt.it del 14 novembre 2016.

²⁸⁸ Circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2. V. anche circolare n. 326/1997 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.2.6.; circolare n. 188/1998 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.; risposta ad interpello n. 904-791/2017 dell'Agenzia delle entrate (DR Lombardia); circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.9.

²⁸⁹ Circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.9.; risposta n. 10/2019 dell'Agenzia delle entrate. *Contra* F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., nota 31, per il quale la detassazione opera anche “se viene identificata una determinata e specifica categoria di dipendenti all'interno dell'azienda e a questa, di fatto, sia riconducibile un solo lavoratore”.

fringe benefits individuali assolve ad una funzione retributiva di corrispettività premiale, che è diretta conseguenza del sinallagma contrattuale, i beni e i servizi ex art. 51, comma 2, TUIR sono erogati a tutti i dipendenti o a categorie di essi a prescindere dalla specifica posizione o potere contrattuale del singolo lavoratore, e per il solo fatto dell'appartenenza alla comunità aziendale²⁹⁰. L'espressione "categorie di dipendenti", inoltre, non fa riferimento esclusivamente alle categorie dei prestatori di lavoro di cui all'art. 2095 c.c., 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.)"²⁹¹; ciò che rileva, pertanto, è la "omogeneità giuridica e funzionale della categoria di dipendenti"²⁹². Infine, quanto ai familiari di cui all'art. 12 TUIR, trattasi del coniuge non legalmente ed effettivamente separato²⁹³, dei figli, compresi quelli naturali riconosciuti, adottivi o affidati e di ogni altra persona indicata all'art. 433 c.c.²⁹⁴, che conviva con il contribuente o percepisca assegni alimentari non risultanti da provvedimenti dell'autorità giudiziaria. Ai fini dell'esenzione, tali familiari possono anche essere non fiscalmente a carico del lavoratore²⁹⁵.

²⁹⁰ Cfr. F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, cit., pp. 645-646.

²⁹¹ Circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.9., ove si precisa, inoltre, che "nel particolare contesto dei premi di risultato agevolabili, può [...] configurarsi quale «categoria di dipendenti» l'insieme di lavoratori che avendo convertito, in tutto o in parte, il premio di risultato in *welfare* ricevono una «quantità» di *welfare* aggiuntivo rispetto al valore del premio, in ragione del risparmio contributivo di cui a seguito di tale scelta beneficia il datore di lavoro". Sul tema v. *supra* al Cap. 1, § 4.1.

²⁹² F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1014.

²⁹³ Come specificato nella risposta n. 212/2019 dell'Agenzia delle entrate, posto che la l. n. 76/2016 ha disposto l'equiparazione al matrimonio delle unioni civili tra persone dello stesso sesso (art. 1, comma 20), ma non anche delle convivenze di fatto, tra i familiari beneficiari del regime di favore di cui all'art. 51 TUIR rientra anche ognuna delle parti dell'unione civile, ma non anche il convivente *more uxorio*.

²⁹⁴ L'art. 433 c.c. individua, quali persone obbligate a prestare gli alimenti, nell'ordine: il coniuge; i figli, anche adottivi e, in loro mancanza, i discendenti prossimi; i genitori e, in loro mancanza, gli ascendenti prossimi; gli adottanti; i generi e le nuore; il suocero e la suocera; i fratelli e le sorelle germani o unilaterali, con precedenza dei germani sugli unilaterali.

²⁹⁵ Cfr. circolare n. 238/2000 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.2.; circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.1.

3. Gli ulteriori *benefit ex art. 51*, commi 2 e 3, ultimo periodo, TUIR e il sistema dei *voucher*

Ai sensi dell'art. 51, comma 2, lett. *f-bis*), TUIR, non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente “le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari”. Tre sono gli aspetti specifici da mettere in evidenza rispetto alla disposizione in esame.

In primo luogo, la modifica di cui all'art. 1, comma 190, lett. a), n. 2), Legge di Stabilità 2016 ha ampliato il novero dei servizi di educazione e istruzione non assoggettati ad imposizione fiscale, eliminando “alcune rigidità interpretative che rendevano incerta, se non inconsistente”²⁹⁶ l'applicazione dell'art. 51, comma 2, lett. *f-bis*), TUIR. Nella sua precedente formulazione, infatti, quest'ultimo contemplava esclusivamente “le somme, i servizi e le prestazioni [...] per la frequenza degli asili nido e di colonie climatiche [...] nonché per borse di studio”. Al riguardo, la Corte costituzionale aveva escluso dal regime fiscale di favore le somme erogate a titolo di rimborso delle rette di frequenza della scuola materna, sul presupposto che le norme di esenzione in ambito tributario “hanno carattere tassativo, sicché i titoli in relazione ai quali vi è esenzione totale o parziale dalla contribuzione non possono essere ampliati né in via analogica né tramite interpretazione estensiva”²⁹⁷. In aggiunta a ciò, risultava inopportuno il riferimento al concetto, ormai desueto e privo di definizioni normative, di colonie climatiche²⁹⁸. Infine, essendo escluse da

²⁹⁶ F. DELLI FALCONI, *La nuova disciplina del “welfare” aziendale introdotta dalla Legge di stabilità 2016*, cit., p. 1468.

²⁹⁷ Corte Cost. 23 ottobre 2008, n. 344. Critico al riguardo F. PETRUCCI, *Un critico intervento della Consulta sul rimborso della retta delle scuole materne*, in *Corr. trib.*, 2009, pp. 1232 ss.

²⁹⁸ Cfr. circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.2.

imposizione anche le borse di studio, “si giungeva al paradosso che la disposizione normativa in commento conteneva una agevolazione di carattere fiscale per l’educazione ed istruzione dei familiari dei dipendenti compresi nell’età fino a tre anni e da sei anni in poi [...] lasciando, però, esclusa la fascia di età dai tre ai sei anni”²⁹⁹. L’attuale art. 51, comma 2, lett. *f-bis*), TUIR, invece, data la sua “ampia formulazione”³⁰⁰, consente di includere tra i servizi di educazione e istruzione esenti da imposizione fiscale anche le scuole materne; le erogazioni di somme per assegni, premi di merito e sussidi per fini di studio, quali i contributi versati dal datore di lavoro per rimborsare al lavoratore le spese sostenute per rette scolastiche, tasse universitarie, libri di testo scolastici, o gli incentivi economici agli studenti che conseguono livelli eccellenti in ambito scolastico; il servizio di trasporto scolastico; il rimborso di somme destinate alle gite didattiche, alle visite d’istruzione ed alle altre iniziative scolastiche; l’offerta, anche sotto forma di rimborso spese, di servizi di *baby-sitting*³⁰¹.

In secondo luogo, mentre le opere e i servizi di cui alla lett. *f*) sono indistintamente utilizzabili dal dipendente o dai suoi familiari, in tal caso la detassazione opera soltanto qualora a usufruire dei servizi di educazione ed istruzione siano i familiari del dipendente; ciò ha indotto una dottrina a parlare di “*welfare familiare*”³⁰².

Infine, a differenza della precedente lett. *f*), la lett. *f-bis*) esclude dal reddito di lavoro dipendente non solo i servizi e le prestazioni, ma anche le “somme”. Il datore di lavoro, pertanto, può erogare i servizi di educazione e istruzione tanto in natura, quanto in denaro, anche a titolo di rimborso di spese già sostenute dal dipendente, purché però acquisisca e conservi la documentazione comprovante l’utilizzo delle somme da parte del

²⁹⁹ F. DELLI FALCONI, *La nuova disciplina del “welfare” aziendale introdotta dalla Legge di stabilità 2016*, cit., p. 1469.

³⁰⁰ Circolare n. 28/E/2016 dell’Agenzia delle entrate, par. 2.2.

³⁰¹ V. circolare n. 28/E/2016 dell’Agenzia delle entrate, par. 2.2.

³⁰² M. GIOVANNONE, *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, cit., p. 141.

lavoratore in maniera conforme alle finalità per cui sono state corrisposte³⁰³.

Quanto al significato da attribuire alle espressioni “generalità dei dipendenti”, “categorie di dipendenti” e “familiari”, e rispetto alla possibilità per l’impresa di erogare i servizi direttamente o tramite strutture terze, valgono le medesime considerazioni espresse con riferimento alla precedente lett. *f*), cui, pertanto, si rinvia³⁰⁴.

Passando all’art. 51, comma 2, lett. *f-ter*), TUIR, questo esclude dal reddito di lavoro dipendente “le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell’articolo 12”. Tre brevissime considerazioni al riguardo, rinviando anche in tal caso, per gli altri concetti, a quanto osservato in precedenza rispetto alle lettere *f*) e *f-bis*).

In primo luogo, sebbene la norma non li menzioni espressamente, devono ritenersi ricompresi nella stessa anche i servizi, potendo comunque questi ultimi rientrare nel novero dei *benefit* di cui alla lett. *f*)³⁰⁵.

In secondo luogo, prima dell’introduzione della lett. *f-ter*) l’assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti godeva comunque, ex art. 51, comma 2, lett. *f*), TUIR, in combinato disposto con l’art. 100, comma 1, TUIR, del regime di favore, ma soltanto qualora si fosse concretizzata nella fruizione di opere e servizi; a seguito della Legge di Stabilità 2016, invece, è esente da imposizione fiscale anche l’ipotesi dell’erogazione di somme monetarie³⁰⁶.

Infine, da un lato, per soggetti non autosufficienti debbono intendersi coloro che non sono in grado di compiere gli atti della vita quotidiana o

³⁰³ Cfr. circolare n. 28/E/2016 dell’Agenzia delle entrate, par. 2.2. In dottrina E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, cit., p. 608 e A. ALCARO, *L’accesso dei lavoratori detenuti al welfare aziendale*, in www.bollettinoadapt.it del 15 aprile 2019, parlano di “welfare rimborsuale”.

³⁰⁴ V. *supra* al § 2.2.

³⁰⁵ Cfr. circolare n. 28/E/2016 dell’Agenzia delle entrate, par. 2.3. In dottrina v. G. MARIANETTI, *Legge di Stabilità 2016: modifiche al lavoro dipendente*, in *Ipsos – Professionalità Quotidiana*, 29 dicembre 2015.

³⁰⁶ Cfr. E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, cit., p. 609.

che necessitano di sorveglianza continuativa³⁰⁷; dall'altro, sono familiari anziani quelli che abbiano compiuti i 75 anni di età, limite che consente di beneficiare di una maggiore detrazione d'imposta ex art. 13, comma 4, TUIR³⁰⁸.

Quanto alle restanti tipologie di *benefit* detassati, che saranno qui solo brevemente accennate, ex art. 51, comma 2, TUIR non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente, alle condizioni e nei limiti ivi previsti, neppure: i contributi previdenziali e assistenziali e i contributi di assistenza sanitaria a enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale (lett. a)); le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro, quelle in mense organizzate dal datore di lavoro o gestite da terzi e le prestazioni sostitutive delle somministrazioni di vitto (lett. c)); i servizi di trasporto collettivo (lett. d)); le somme erogate o rimborsate ai dipendenti per l'acquisto degli abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale (lett. *d-bis*)³⁰⁹; i contributi e i premi per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, o il rischio di gravi patologie (lett. *f-quater*)³¹⁰; le azioni emesse dall'impresa presso cui il lavoratore è

³⁰⁷ Cfr. circolare n. 2/E/2005 dell'Agenzia delle entrate, par. 4.; circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.3.

³⁰⁸ In tal senso circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.3.

³⁰⁹ Lettera inserita all'art. 51, comma 2, TUIR ad opera dell'art. 1, comma 28, lett. b), Legge di Bilancio 2018.

Come chiarito con circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, sono detassate esclusivamente le spese per gli "abbonamenti che implicano un utilizzo non episodico del mezzo di trasporto pubblico" e a condizione che il datore di lavoro acquisisca e conservi la documentazione comprovante l'utilizzo delle somme da parte del lavoratore in maniera conforme alle finalità per cui sono state corrisposte. Tali servizi di trasporto pubblico locale, regionale e interregionale possono essere "resi da enti pubblici ovvero da soggetti privati affidatari del servizio pubblico sulla base di specifiche concessioni o autorizzazioni da parte di soggetti pubblici" (par. 3.3.).

³¹⁰ Lettera inserita all'art. 51, comma 2, TUIR ad opera dell'art. 1, comma 161, Legge di Bilancio 2017.

L'Amministrazione Finanziaria ha precisato che la nuova disposizione esclude dal reddito di lavoro dipendente esclusivamente i contributi e i premi versati per le polizze "Long Term Care" e "Dread Disease", ossia quelle volte ad assicurare, rispettivamente, le terapie di lungo corso e le malattie particolarmente gravi. Più nel dettaglio, le prime hanno ad oggetto le "prestazioni vincolate" di cui all'art. 2, comma 2, lett. d), nn. 1) e 2), d.m. 27 ottobre 2009, ossia: "1) prestazioni sociali a rilevanza sanitaria da garantire alle persone non autosufficienti al fine di favorire l'autonomia e la permanenza a domicilio [...] nonché le prestazioni della medesima natura da garantire presso le strutture residenziali e semi-residenziali per le persone non autosufficienti non assistibili a domicilio, incluse

occupato, o da società che controllano la medesima impresa, ne sono controllate o sono controllate dalla stessa società che controlla l'impresa (lett. g), in combinato disposto con l'art. 51, comma 2-*bis*, TUIR); le somme trattenute al dipendente per gli oneri deducibili di cui all'art. 10 TUIR (lett. h)); le mance percepite dai *croupiers* (lett. i)); le quote di retribuzione derivanti dall'esercizio, da parte del lavoratore, della facoltà di rinuncia all'accredito contributivo presso l'assicurazione generale obbligatoria per l'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti dei lavoratori dipendenti e le forme sostitutive della stessa (lett. *i-bis*)³¹¹.

In base all'art. 51, comma 3, ultimo periodo, TUIR, invece, “non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a euro 258,23”³¹².

Come anticipato, l'art. 1, comma 190, lett. b), Legge di Stabilità 2016, con l'obiettivo di incentivare la diffusione delle iniziative di *welfare* aziendale anche tra le imprese di minori dimensioni e prive di un'ampia organizzazione interna³¹³, ha inserito all'art. 51 TUIR il comma 3-*bis*, il

quelle di ospitalità alberghiera; 2) prestazioni sanitarie a rilevanza sociale, correlate alla natura del bisogno, da garantire alle persone non autosufficienti in ambito domiciliare, semi-residenziale e residenziale, articolate in base alla intensità, complessità e durata dell'assistenza”. Quanto alle polizze “*Dread Disease*”, per “gravi patologie” si intendono le “malattie professionali per le quali è obbligatoria la denuncia all'Ispettorato del lavoro, di cui all'articolo 139 del d.P.R. 30 giugno 1965, n. 1124”. Inoltre, “la non concorrenza al reddito di lavoro dipendente prevista per i contributi versati ai sensi della lettera *f-quater*) si realizza sempreché gli stessi siano destinati all'erogazione di prestazioni in favore del dipendente e non anche dei suoi familiari”: così circolare n. 5/E/2018 dell'Agenzia delle entrate, par. 3.1.

³¹¹ Secondo F. BRENNI, R. MUNNO, *Il welfare aziendale: aspetti fiscali*, cit., pp. 210-211, sarebbe auspicabile la reintroduzione dell'esenzione in capo ai dipendenti prevista fino al 2008 dall'art. 51, comma 2, lett. b), TUIR, che escludeva dal reddito di lavoro dipendente “le erogazioni liberali concesse in occasione di festività o ricorrenze alla generalità o a categorie di dipendenti non superiori nel periodo d'imposta a lire 500.000, nonché i sussidi occasionali concessi in occasione di rilevanti esigenze personali o familiari del dipendente e quelli corrisposti a dipendenti vittime dell'usura”. Tale lettera è stata soppressa dall'art. 2, comma 6, d.l. n. 93/2008, conv., con modif., dalla l. n. 126/2008.

³¹² Da segnalare, peraltro, che, limitatamente al periodo d'imposta 2020, l'art. 112, comma 1, d.l. n. 104/2020 ha raddoppiato, da euro 258,23 a euro 516,46, il limite di esenzione fiscale di cui all'art. 51, comma 3, ultimo periodo, TUIR e che, da ultimo, tale raddoppio è stato confermato anche per il periodo d'imposta 2021 dall'art. 6-*quinquies* d.l. n. 41/2021, aggiunto in sede di conversione dalla l. n. 69/2021: v. *amplius infra* al § 4.

³¹³ Cfr. S. MAINARDI, *Le relazioni collettive nel “nuovo” diritto del lavoro*, cit., p. 51; G. MALLONE, T. TAFARO, *L'utilizzo del premio di produttività ai fini welfare: l'impatto sul “futuro*

quale sancisce che “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”³¹⁴. Parlando la norma espressamente di “documenti di legittimazione”, trattasi di documenti che, dal punto di vista giuridico, lungi dal configurare titoli di credito, ex art. 2002 c.c. sono funzionali esclusivamente a “identificare l'avente diritto alla prestazione, o a consentire il trasferimento del diritto senza l'osservanza delle forme proprie della cessione”³¹⁵. La disciplina specifica di tali titoli di legittimazione è contenuta nell'art. 6 Decreto, il quale li definisce *voucher*³¹⁶.

In particolare, l'art. 6, comma 1, Decreto, “con l'obiettivo di scongiurare l'utilizzo scorretto del *voucher* come una sorta di «moneta parallela» spendibile sul mercato e cedibile a terzi”³¹⁷, statuisce che i *voucher* “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”³¹⁸. Il *voucher*, dunque, è un titolo

sociale” del lavoratore, cit., p. 8; E. MASSAGLI, *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, cit., p. 609; V. SANTONI, *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, cit., p. 100; W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L'esperienza italiana*, cit., p. 24; D. POLI, *Lo sviluppo del welfare privato: la soluzione dei “welfare voucher”*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, cit., pp. 112-113.

³¹⁴ Secondo M. CINELLI, C.A. NICOLINI, *La previdenza nella legge di stabilità per il 2016*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016, p. 45, trattasi di una norma “di notevole rilievo pratico, in quanto, unitamente agli interventi direttamente incidenti sulle discipline delle prestazioni esenti, è suscettibile di agevolare lo sviluppo di meccanismi di *welfare* gestiti da società specializzate”.

³¹⁵ Cfr. anche D. POLI, *Lo sviluppo del welfare privato: la soluzione dei “welfare voucher”*, cit., p. 114.

³¹⁶ Parla dunque di “«voucherizzazione» dei *benefits*” F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1036.

³¹⁷ G. MALLONE, *Il welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2016: le novità per imprese e lavoratori*, cit., p. 361.

³¹⁸ Come precisato nella risposta n. 10/2020 dell'Agenzia delle entrate, dunque, elementi essenziali dei *voucher* sono l'“obbligo di essere accettati come corrispettivo a fronte di una cessione di beni o una prestazione di servizi, la nominatività, l'intrasferibilità, l'esatta individuazione dei beni o servizi cui il beneficiario ha diritto, la copertura totale del corrispettivo nonché le strutture convenzionate”.

rappresentativo non di somme di denaro, ma di una specifica utilità fruibile esclusivamente presso strutture terze convenzionate³¹⁹ – purché il dipendente non prenda parte al rapporto economico che si instaura tra l'impresa presso cui è occupato e la struttura terza – e che può consistere anche in somministrazioni continuative o ripetute nel tempo, come, a titolo di esempio, abbonamenti a teatro o alla palestra, cicli di terapie mediche, o pacchetti di lezioni di nuoto³²⁰.

In deroga al principio generale di cui al comma 1, peraltro, ex art. 6, comma 2, Decreto più “beni e servizi di cui all'articolo 51, comma 3, ultimo periodo, del decreto del Presidente della Repubblica n. 917 del 1986 possono essere cumulativamente indicati in un unico documento di legittimazione purché il valore complessivo degli stessi non ecceda il limite di importo di cui alla medesima disposizione” (*i.e.* 258,23 euro)³²¹. Tali *benefit* possono essere determinati anche mediante il rinvio a una elencazione contenuta su una piattaforma elettronica, che il lavoratore può combinare a sua scelta nel “carrello della spesa”, per un valore complessivo non eccedente l'indicato limite di 258,23 euro³²².

Infine, in base all'art. 6, comma 3, Decreto, “l'affidamento e la gestione dei servizi sostitutivi di mensa continuano ad essere disciplinati dal decreto del Presidente della Repubblica 5 ottobre 2010, n. 207”. Ciò in quanto i buoni pasto (o *ticket restaurant*) si distinguono dai *voucher* di cui all'art. 6 Decreto, sotto un duplice profilo: possono essere monetariamente integrati da parte del dipendente e possono essere emessi soltanto dalle società in possesso dei requisiti di cui all'art. 285, comma 1, d.P.R. n. 207/2010³²³.

³¹⁹ V. F. GHISELLI, I. CAMPANER PASIANOTTO, *Fringe benefits e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pp. 412 ss.; D. POLI, *Lo sviluppo del welfare privato: la soluzione dei “welfare voucher”*, cit., p. 113.

³²⁰ Cfr. circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.4.

³²¹ Al riguardo, parlano di “buono *welfare* multiservizio” C. MURENA, *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, cit., p. 1240 e L. VOZELLA, *Buono welfare*, *Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, in www.bollettinoadapt.it del 26 settembre 2017.

³²² Cfr. circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.5.1.

³²³ V. circolare n. 28/E/2016 dell'Agenzia delle entrate, par. 2.5.2. Sulla disciplina dei buoni pasto v. d.m. n. 122/2017.

4. Le più recenti (lievi) modifiche legislative

Gli ultimi interventi del legislatore in materia di *welfare* aziendale sono stati la l. n. 145/2018 – di seguito Legge di Bilancio 2019 –, la l. n. 160/2019 – d’ora in avanti Legge di Bilancio 2020 –, il d.l. n. 104/2020 e il d.l. n. 41/2021. Considerata l’entità complessivamente lieve delle modifiche alla disciplina del *welfare* aziendale scaturenti da tali provvedimenti, esse saranno in tale sede soltanto brevemente accennate.

La Legge di Bilancio 2019, a differenza delle omologhe leggi degli anni immediatamente precedenti, non ha previsto ulteriori categorie di *benefit* escluse dal reddito di lavoro dipendente, né ha incrementato le agevolazioni fiscali introdotte a partire dal 2016, ma si è limitata, all’art. 1, comma 482, a programmare, per l’anno 2019, una serie di interventi primari aventi ad oggetto principalmente il sostegno alla genitorialità e le politiche di *work-life balance*. Per tale ragione, tale provvedimento è stato da taluno apostrofato come una “battuta d’arresto”³²⁴ al *welfare* aziendale. D’altro canto, se è vero che è stato interrotto un percorso triennale di costante e graduale aggiornamento e ampliamento delle agevolazioni fiscali e contributive previste per i premi di risultato e il *welfare* aziendale, iniziato nel 2016 e protrattosi senza soluzione di continuità fino al 2018, è parimenti vero che, in primo luogo, era ragionevole attendersi che ciò prima o poi sarebbe avvenuto e che, in secondo luogo, soprattutto, non è stata apportata alcuna modifica al regime vigente in precedenza, per cui se nulla è stato creato, nulla è stato neppure distrutto³²⁵.

Lo stesso può dirsi con riferimento alla Legge di Bilancio 2020; tale provvedimento, difatti, al pari del suo immediato predecessore, si è limitato a mantenere sostanzialmente invariato l’impianto generale della normativa fiscale in materia di premi di risultato/utili distribuiti ai dipendenti

³²⁴ V. SANTONI, *Welfare aziendale: la Legge di Bilancio 2019 segna una battuta d’arresto*, in *Percorsi di secondo welfare*, 9 gennaio 2019, www.secondowelfare.it; CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *3° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Roma, 2020, p. 21.

³²⁵ In senso conforme C. MURENA, *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, cit., p. 1244.

e di *welfare* aziendale. Da segnalare, peraltro, due lievi interventi di modifica all'art. 51 TUIR, ad opera della citata Legge di Bilancio 2020: da un lato, l'innalzamento del limite di esenzione fiscale dei buoni pasto (o *ticket restaurant*) elettronici da 7 a 8 euro di importo complessivo giornaliero, e la contestuale riduzione della soglia di deducibilità dal reddito da 5,29 a 4 euro di quelli cartacei³²⁶; dall'altro, l'introduzione, per i veicoli di nuova immatricolazione concessi in uso promiscuo ai dipendenti con contratti stipulati a decorrere dal 1° luglio 2020, di una tassazione correlata e proporzionale ai valori di emissione di anidride carbonica dei veicoli stessi³²⁷. Dunque, "la determinazione del *fringe benefit* diventa «fiscalmente più conveniente» al diminuire dell'impatto ambientale del veicolo prescelto"³²⁸. Nonostante l'obiettivo perseguito dal legislatore sia certamente nobile, emergono due profili di criticità rispetto alla novella legislativa. In primo luogo, dal momento che l'Amministrazione Finanziaria ha subordinato l'applicabilità della nuova disposizione all'ulteriore condizione che anche il veicolo sia stato immatricolato a partire dal 1° luglio 2020³²⁹, viene da chiedersi quale sia il regime fiscale applicabile ai veicoli che siano stati immatricolati prima di quella data ma concessi in uso promiscuo ai dipendenti con contratti stipulati in un momento successivo a quella data. In secondo luogo, al fine di favorire l'applicazione della norma, sarebbe stato forse più opportuno indirizzare l'incentivo verso l'impresa, anziché verso il lavoratore, e dunque prevedere una parziale decontribuzione, in alternativa – o magari in aggiunta – alla tassazione agevolata.

Il d.l. n. 104/2020 ha invece apportato una modifica sostanziale, per quanto limitata all'anno 2020 – e, dunque, transitoria –, alla disciplina fiscale in materia di *benefit* aziendali. L'art. 112, infatti, rubricato

³²⁶ Cfr. art. 51, comma 2, lett. c), TUIR, come modificato dall'art. 1, comma 677, Legge di Bilancio 2020.

³²⁷ Cfr. art. 51, comma 4, lett. a), TUIR, come modificato dall'art. 1, commi 632 e 633, Legge di Bilancio 2020.

³²⁸ Risoluzione n. 46/E/2020 dell'Agenzia delle entrate.

³²⁹ Cfr. risoluzione n. 46/E/2020 dell'Agenzia delle entrate. L'Amministrazione Finanziaria ha infatti precisato che per veicoli di nuova immatricolazione debbono intendersi quelli immatricolati soltanto a partire dal 1° luglio 2020, e non dalla data di entrata in vigore della Legge di Bilancio 2020 (1° gennaio 2020).

“Raddoppio limite *welfare* aziendale anno 2020”, ha temporaneamente raddoppiato, da euro 258,23 a euro 516,46, il limite di esenzione fiscale di cui all’art. 51, comma 3, ultimo periodo, TUIR; in particolare, l’art. 112 sancisce, al comma 1, che “limitatamente al periodo d’imposta 2020, l’importo del valore dei beni ceduti e dei servizi prestati dall’azienda ai lavoratori dipendenti che non concorre alla formazione del reddito ai sensi dell’articolo 51, comma 3, del decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, è elevato ad euro 516,46”.

Da ultimo, un emendamento al d.l. n. 41/2021 ha confermato anche per l’anno 2021 il raddoppio della soglia di esenzione fiscale dei *benefit* aziendali fino ad euro 516,46. L’art. 6-*quinquies*, infatti, rubricato “Misure per l’incentivazione del *welfare* aziendale” e aggiunto in sede di conversione dalla l. n. 69/2021, ha modificato l’art. 112, comma 1, d.l. n. 104/2020, sostituendo alle parole “limitatamente al periodo d’imposta 2020” le seguenti: “limitatamente ai periodi d’imposta 2020 e 2021”.

Al di là dell’effetto di innalzamento del limite prodotto dalle due norme, è interessante soprattutto notare l’esplicito riferimento, nelle rubriche di entrambi gli articoli, al “*welfare* aziendale”. Trattasi, difatti, di una scelta tutt’altro che scontata, posto che “il Testo Unico delle imposte sui redditi (Tuir) non menziona mai il *welfare* aziendale”³³⁰ e che, più in generale, rarissimi sono i casi in cui il legislatore – quanto meno statale – ha fatto uso di tale locuzione³³¹, ricorrente invece con frequenza nel linguaggio della dottrina e nei documenti di prassi.

³³⁰ S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, cit., p. 19. Da ciò gli Autori fanno derivare che “la corrente denominazione di «*welfare* aziendale» [...] è in verità atecnica”.

³³¹ Nel lessico normativo nazionale l’espressione *welfare* aziendale compare soltanto in cinque occasioni. Essa viene adoperata per la prima volta dal legislatore all’art. 4, comma 62, l. n. 92/2012, che delegava il Governo ad adottare uno o più decreti legislativi finalizzati a favorire forme di coinvolgimento dei lavoratori nell’impresa, attivate tramite contratti collettivi aziendali, nel rispetto di una serie di principi e criteri direttivi, tra cui l’istituzione di organismi congiunti, paritetici o misti, dotati di competenze di controllo e di partecipazione nella gestione di una serie di materie, tra cui, appunto, “forme di *welfare* aziendale” (lett. c)). In seguito, la locuzione è presente esclusivamente nella Sezione 7 della scheda allegata al Decreto, relativa al monitoraggio dei contratti aziendali e territoriali sui premi di risultato, la quale, tra le possibili misure previste dal contratto, fa esplicito riferimento al “*Welfare* aziendale”; nell’art. 9, comma 3, d.lgs. n. 65/2017, in

base al quale “le aziende pubbliche e private, quale forma di *welfare* aziendale, possono erogare alle lavoratrici e ai lavoratori che hanno figli in età compresa fra i tre mesi e i tre anni un buono denominato «Buono nido»”; da ultimo, appunto, nella rubrica dell’art. 112 d.l. n. 104/2020 e in quella dell’art. 6-*quinquies* d.l. n. 41/2021.

Decisamente più numerosi invece i riferimenti al *welfare* aziendale contenuti nella legislazione regionale e provinciale; cfr.: art. 7-*ter*, comma 1, lett. b), l. prov. Trento n. 6/1999 (articolo aggiunto dall’art. 38 l. prov. Trento n. 18/2017), la quale prevede la possibilità per la Provincia di concedere contributi a fronte di spese sostenute, tra l’altro, per misure di *welfare* aziendale; art. 22-*bis*, comma 2, l. prov. Trento n. 6/1999 (articolo aggiunto dall’art. 15 l. prov. Trento n. 12/2011 e così sostituito dall’art. 1 l. prov. Trento n. 11/2018), in base al quale la Provincia, per favorire la responsabilità sociale delle imprese, “promuove la sottoscrizione di protocolli tra le parti sociali per la definizione di progetti innovativi di *welfare* aziendale”; art. 38-*ter*, comma 1 e rubrica, l. reg. Marche n. 20/2001 (articolo aggiunto dall’art. 6, comma 1, l. reg. Marche n. 43/2019), ai sensi del quale la Regione, nell’ambito delle iniziative finalizzate a promuovere il *welfare* aziendale, “può erogare annualmente un contributo finanziario e può concedere in comodato l’uso di beni regionali a favore del CRAL – Regione Marche”; art. 23-*ter*, comma 2, lett. c), l. reg. Lombardia n. 22/2006 (articolo aggiunto dall’art. 6, comma 1, l. reg. Lombardia n. 7/2012), la quale prevede che “la Giunta regionale sostiene accordi o intese sul territorio regionale [...] tra le organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e delle imprese comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o loro articolazioni a livello regionale e territoriale o aziendale che [...] introducano modelli virtuosi ed innovativi finalizzati a realizzare forme organiche e stabili di *welfare* aziendale”; art. 10, comma 2, l. reg. Emilia-Romagna n. 14/2014, che accorda alla Regione e agli enti locali la possibilità di promuovere progetti di *welfare* aziendale; art. 6, comma 2, lett. f), l. reg. Friuli-Venezia Giulia n. 3/2015 (articolo sostituito dall’art. 12, comma 1, l. reg. Friuli-Venezia Giulia n. 11/2020), la quale prevede a titolo esemplificativo tra gli “impegni ambientali e sociali” che l’impresa deve assumere per poter beneficiare di una serie di incentivi all’insediamento la promozione di iniziative di *welfare* aziendale; art. 1, comma 2, l. prov. Trento n. 20/2016, il quale prevede una deduzione dalla base imponibile dell’IRAP “anche con riferimento alle erogazioni a titolo di *welfare* aziendale fruite, per scelta dei lavoratori, in sostituzione in tutto o in parte della retribuzione di produttività”; art. 31, comma 2, l. reg. Sardegna n. 9/2016, in base al quale la Regione, con l’obiettivo di promuovere “la partecipazione attiva delle donne al mercato del lavoro [...] e lo sviluppo di servizi e azioni volti ad assicurare la conciliazione dei tempi di lavoro, di vita e la cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti [...] sperimenta misure innovative di *welfare* aziendale”; art. 28, commi 6 e 7, l. reg. Umbria n. 14/2016, i quali, rispettivamente, istituiscono presso la Giunta regionale l’Osservatorio regionale sulle politiche di *welfare* aziendale, deputato a “raccolgere, analizzare e diffondere le buone pratiche di conciliazione e di *welfare* aziendale presenti sul territorio”, e impegnano la Regione a celebrare annualmente la Giornata regionale del *welfare* aziendale; art. 17, comma 1, l. reg. Abruzzo n. 10/2017, il quale include tra le tre linee di intervento previste dalla Regione “per favorire la promozione e l’aumento della partecipazione attiva delle donne al mercato del lavoro e le pari opportunità degli ordini professionali” un “Piano *WelFlex* di innovazione organizzativa e *Welfare* aziendale”; art. 4, comma 1, lett. d), l. reg. Campania n. 33/2017, ai sensi della quale la Regione “promuove intese ed accordi con le associazioni datoriali per una maggior flessibilità oraria che permetta di conciliare la vita lavorativa con le esigenze di cura, anche promuovendo lo sviluppo di servizi di *welfare* aziendale o interaziendale”; art. 8, comma 80, l. reg. Friuli-Venezia Giulia n. 45/2017, che, nel caso in cui il datore di lavoro richiedente disponga di almeno una misura di *welfare* aziendale per la conciliazione tra vita lavorativa e impegni di cura dei propri cari, aumenta gli importi del contributo concesso in via sperimentale dall’Amministrazione regionale per assunzioni (effettuate nel 2018 sul territorio regionale) a tempo pieno e indeterminato di donne madri di almeno un figlio di età fino a 5 anni non compiuti; art. 34, comma 2, l. reg. Umbria n. 1/2018, in base al quale la Regione, con l’obiettivo di promuovere “la partecipazione attiva delle donne al mercato del lavoro [...] e lo sviluppo di servizi e azioni volti ad assicurare la conciliazione dei tempi di lavoro, di vita e

la cura nei confronti di minori o di soggetti non autosufficienti [...] sperimenta misure innovative di *welfare* aziendale”; art. 38, comma 4, l. reg. Friuli-Venezia Giulia n. 22/2019, il quale dispone che “gli enti del Servizio sanitario regionale e gli altri soggetti pubblici coinvolti nel sistema di assistenza promuovono iniziative di *welfare* aziendale secondo quanto previsto dai contratti collettivi nazionali applicati”; art. 2, comma 1, l. prov. Trento n. 3/2020, il quale, per favorire, tra l’altro, forme di *welfare* aziendale, impegna la Provincia a promuovere la sottoscrizione di uno o più protocolli etici; art. 3, comma 1, lett. *m*), l. reg. Friuli-Venezia Giulia n. 3/2021, la quale definisce il *welfare* aziendale e territoriale come “l’insieme di beni e servizi messi a disposizione dall’impresa come sostegno al reddito per accrescere i poteri di spesa, la salute e il benessere dell’intero nucleo familiare”; art. 87, comma 1, l. reg. Friuli-Venezia Giulia n. 3/2021, ai sensi del quale “la Regione riconosce tra le priorità da sviluppare a favore della produttività delle imprese l’attivazione [...] di forme territoriali di *welfare* aziendale”.

CAPITOLO 3

IL *WELFARE* AZIENDALE NEL CONTESTO IMPRENDITORIALE MARCHIGIANO

1. Un'indagine locale sul *welfare* aziendale

Ai fini della nostra ricerca sul *welfare* aziendale, è utile a questo punto verificare quali misure siano state concretamente adottate dalle realtà imprenditoriali italiane e, in particolare, marchigiane. La duplice prospettiva di indagine, teorico-concettuale, da un lato, e pratico-sperimentale, dall'altro, è imprescindibile, posto che se ci si limitasse ad un'analisi astratta del dato normativo si rischierebbe di avere una visione soltanto parziale e indiretta del *welfare* aziendale. L'esame della disciplina legislativa, pertanto, non è di per sé sufficiente a cogliere la reale natura e portata del fenomeno, che "vive" invece sul piano contrattuale e/o regolamentare: l'analisi dei contratti collettivi decentrati e dei regolamenti aziendali rappresenta infatti l'unica via per comprendere in che modo le imprese abbiano implementato piani di *welfare* aziendale.

Come anticipato, posto che il nostro campo d'indagine è circoscritto al contesto produttivo e aziendale marchigiano, ci si focalizzerà sulla versione di *welfare* aziendale consolidatasi nella nostra Regione, al fine di coglierne i tratti caratterizzanti e, in un'ottica comparatistica, illustrarne le eventuali specificità rispetto al modello astratto delineato dal legislatore e a quello affermatosi in ambito nazionale, in termini di diffusione ed entità degli interventi; modalità di attuazione dei piani *welfare* (fonte pattizia o unilaterale) e, correlativamente, tipologia di *welfare* aziendale (c.d. *on top* o da conversione); grado di accoglienza mostrato da imprese e lavoratori, anche in relazione alla "welfarizzazione" del premio di risultato; tassonomia dei *benefit* offerti e preferenze espresse dai dipendenti. Verrà poi riportato ed analizzato il caso specifico di una delle più importanti realtà imprenditoriali locali che hanno implementato misure di *welfare*

aziendale³³², ossia Ariston Thermo Group s.p.a., e infine allegati, a titolo esemplificativo, alcuni modelli di contratti integrativi, regolamenti aziendali ed altri atti inerenti a corresponsioni premiali e *welfare benefits*.

È doveroso peraltro puntualizzare che tale indagine empirica, essendo stata ovviamente condotta sulla base di un campione di imprese marchigiane, non ha alcuna pretesa di dipingere il quadro regionale complessivo in materia di premi di risultato e *welfare* aziendale, ma soltanto di fotografarne un segmento, per quanto il più possibile esemplificativo e rappresentativo. Nello specifico, tale segmento è costituito dalle imprese operanti nel territorio marchigiano sindacalmente affiliate a Confindustria Marche. A tal fine, gli strumenti adoperati sono stati, oltre alla rassegna dei più recenti³³³ contratti collettivi aziendali e/o regolamenti aziendali in materia di premi di risultato e *welfare* aziendale sottoscritti e applicati dalle menzionate imprese, anche indagini sul campo presso realtà aziendali site nella provincia del capoluogo marchigiano e assistite dalla sede territoriale di Ancona della medesima confederazione imprenditoriale.

1.1. Dati nazionali e dati locali (di Confindustria Marche) a confronto

Secondo il *Report sui Premi di Produttività al 15 settembre 2021* del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, dei 66.459 contratti collettivi aziendali o territoriali che prevedono premi di risultato che, alla data del 15 settembre 2021, sono stati complessivamente depositati dal 2016 in via telematica presso l'Ispettorato del lavoro ex art. 5 Decreto, soltanto 1.238 sono quelli sottoscritti da imprese che hanno sede legale nella Regione Marche. Tale percentuale, pari all'1,86% del totale nazionale, scende

³³² Per una panoramica delle iniziative di *welfare* aziendale adottate da alcune tra le più famose imprese marchigiane si rinvia a L. COLLETTI, *Politiche sociali, distretti e welfare aziendale nelle Marche*, in *Economia Marche Journal of Applied Economics*, 2019, pp. 59 ss.

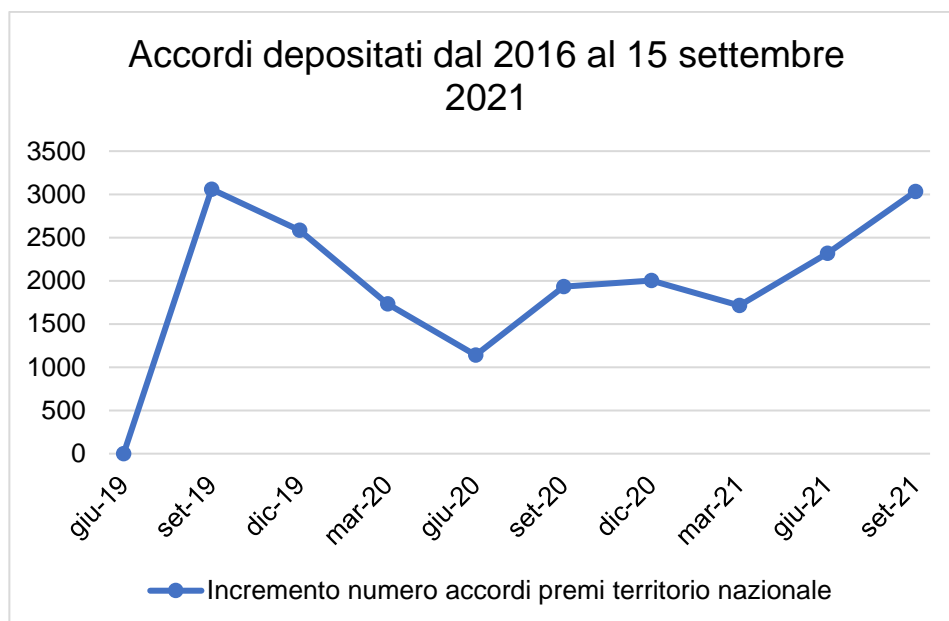
³³³ Tutti i contratti/regolamenti aziendali presi in esame sono stati siglati successivamente all'introduzione delle nuove agevolazioni fiscali ad opera della Legge di Stabilità 2016 e successive modifiche e risultano comunque attivi al 2020.

ancor più se si prendono in considerazione soltanto i contratti decentrati attivi alla data del 15 settembre 2021, che ammontano a 12.653 unità (di cui 10.049 contratti aziendali e 2.604 contratti territoriali): soltanto 221 sono infatti i contratti in materia di premi di risultato in vigore al mese di settembre 2021 sottoscritti da imprese marchigiane (di cui 206 contratti aziendali e 15 contratti territoriali), pari all'1,74% del totale nazionale. Peraltro, va sottolineato che, nonostante tali basse percentuali, le Marche si piazzano praticamente a metà della classifica composta dalle venti regioni italiane più la provincia autonoma di Trento sia per numero di contratti depositati complessivamente dal 2016 al 15 settembre 2021 (undicesimo posto), sia per numero di contratti attivi a tale data (nono posto). Ciò è segno evidente di come la contrattazione sul salario di produttività non sia distribuita in maniera più o meno omogenea sul territorio italiano, ma si concentri quasi esclusivamente su alcune regioni, ossia quelle settentrionali. Ad ulteriore conferma del dato, si evidenzia che dei 66.459 contratti depositati al 15 settembre 2021, il 75% è concentrato al Nord, il 17% al Centro e l'8% al Sud; le percentuali restano praticamente invariate se si tiene conto dei 12.653 contratti attivi a quella data (75% Nord, 16% Centro, 9% Sud).

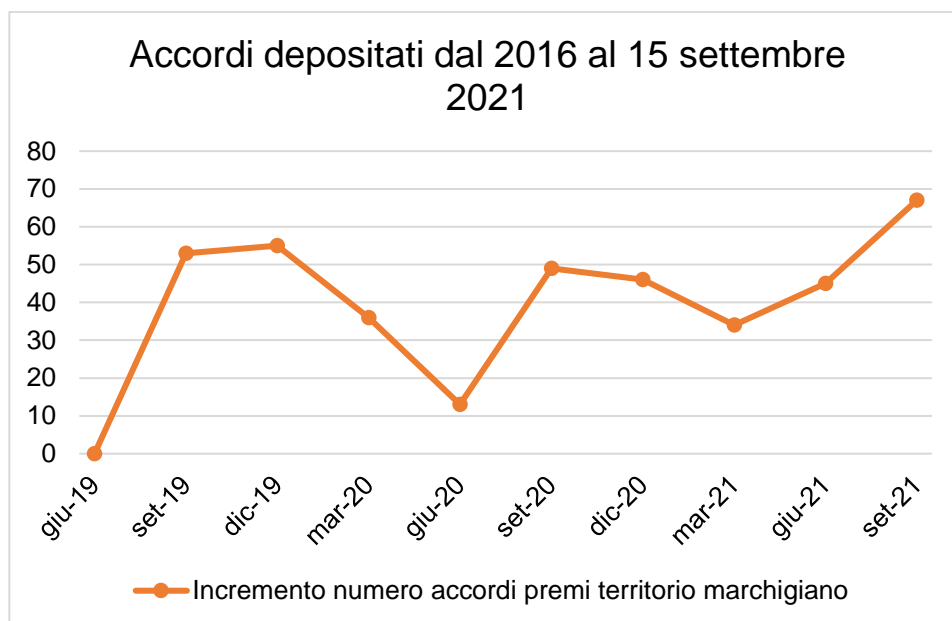
Sempre con riferimento al numero dei contratti collettivi in materia di premi di risultato depositati presso l'Ispettorato del lavoro, l'adozione di una prospettiva diacronica dimostra in maniera evidente come l'emergenza epidemiologica da Covid-19 abbia pesantemente influito sulla sottoscrizione (ed il conseguente deposito) degli stessi, sia con riferimento a quelli complessivamente depositati dal 2016 al 15 settembre 2021, sia rispetto a quelli attivi a tale data, e tanto a livello nazionale quanto sul piano locale. Difatti, assumendo come *range* temporale il periodo compreso tra il giugno del 2019 e il settembre del 2021 e analizzando i vari *Report sui Premi di Produttività* del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali con cadenza trimestrale, si nota come il numero di accordi sui premi registri una notevole flessione proprio durante i periodi segnati

dall'introduzione delle più rigide restrizioni finalizzate a contrastare il diffondersi della pandemia.

Quanto alle intese complessivamente depositate dal 2016 al 15 settembre 2021 e relative all'intero territorio nazionale, se negli ultimi sei mesi del 2019 l'incremento è stato di ben 5.644 unità (+3.060 accordi da giugno 2019 a settembre 2019 e +2.584 accordi da settembre 2019 a dicembre 2019), nel primo semestre successivo alla diffusione del Coronavirus la crescita si è praticamente dimezzata, ammontando a sole 2.871 unità, con numeri negativi specie nel secondo trimestre del 2020 (+1.731 unità da dicembre 2019 a marzo 2020 e soltanto +1.140 unità da marzo 2020 a giugno 2020). Se il *trend* ha poi subito un'impennata nel secondo semestre del 2020 sino ad avvicinarsi timidamente ai valori registrati prima della pandemia (+1.934 accordi da giugno 2020 a settembre 2020 e +2.003 accordi da settembre 2020 a dicembre 2020), si registra nuovamente una (seppur leggera) flessione dei dati nel primo trimestre del 2021, ossia, non a caso, proprio in concomitanza con la reintroduzione delle rigide restrizioni dovute al Covid-19 (+1.714 unità da dicembre 2020 a marzo 2021). Flessione che ha poi nuovamente ceduto il passo ad una notevole e costante risalita dei dati nei sei mesi successivi (+5.349 accordi, di cui +2.316 unità da marzo 2021 a giugno 2021 e addirittura +3.033 unità da giugno 2021 a settembre 2021) – caratterizzati non a caso dal graduale allentamento delle misure restrittive anti-Covid –, i quali hanno fatto dunque registrare dei valori incrementali del numero dei contratti sul salario di produttività pressoché identici a quelli propri dell'ultimo semestre del 2019.

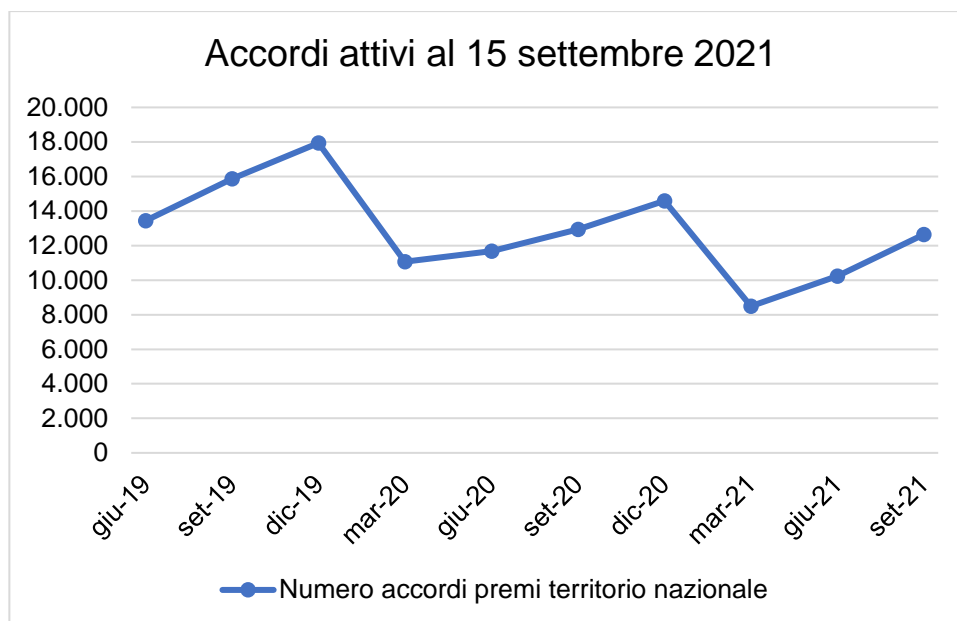


La tendenza nazionale trova assoluta conferma nel contesto marchigiano: se l'incremento è stato di circa un centinaio di unità tanto nel secondo semestre del 2019 (+53 accordi da giugno 2019 a settembre 2019 e +55 accordi da settembre 2019 a dicembre 2019), quanto in quello del 2020 (+49 accordi da giugno 2020 a settembre 2020 e +46 accordi da settembre 2020 a dicembre 2020), la crescita del numero dei contratti in materia di premi di risultato è scesa vertiginosamente nei primi sei mesi del 2020 (+36 unità da dicembre 2019 a marzo 2020 e addirittura soltanto +13 unità da marzo 2020 a giugno 2020) e, a seguito della menzionata ripresa registratasi nella seconda metà dell'anno, è tornata a subire un lieve calo nel primo trimestre del 2021 (+34 unità da dicembre 2020 a marzo 2021). Anche in questo caso, il semestre centrale dell'anno 2021 è stato invece segnato da una costante crescita del numero dei contratti decentrati depositati, replicandosi così – e, anzi, persino migliorandosi – il *trend* incrementale caratterizzante i semestri finali dei due anni precedenti (+45 contratti da marzo 2021 a giugno 2021 e + 67 contratti da giugno 2021 a settembre 2021).

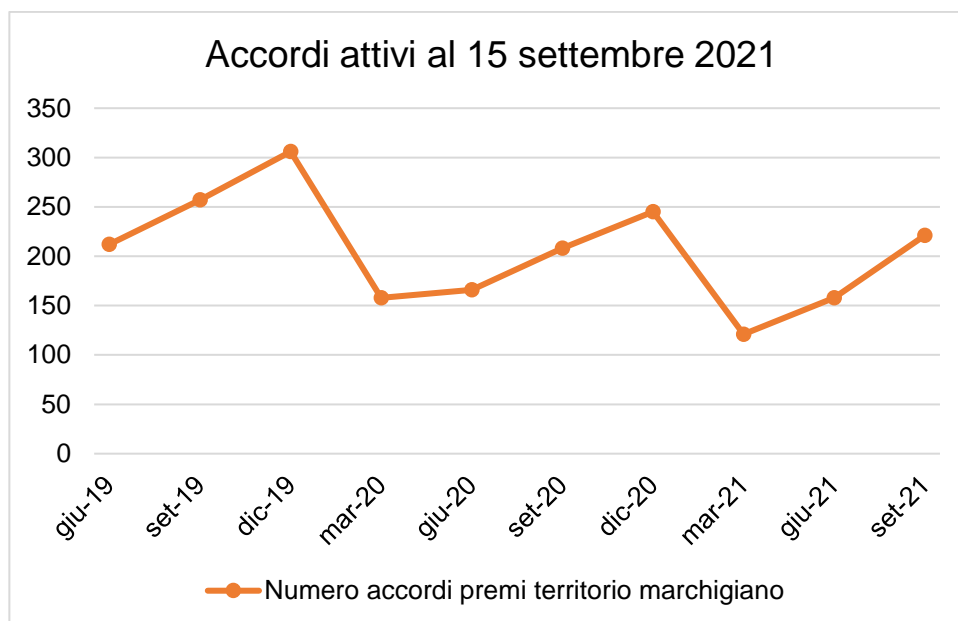


Le medesime considerazioni valgono pure con riferimento ai contratti attivi al 15 settembre 2021. Anche in questo caso, infatti, i dati indicano chiaramente come il virus abbia prodotto effetti (negativi) particolarmente significativi sotto tale profilo: nel periodo compreso tra il dicembre del 2019 e il settembre del 2021 il numero di contratti attivi ha subito una drastica riduzione, tanto sul piano nazionale (passando da 17.937 unità a 12.653 unità), quanto sul piano locale (scendendo da 306 unità a 221 unità).

Con riferimento all'intero territorio italiano, se il *trend* era stato di costante crescita nel secondo semestre del 2019 (13.443 unità a giugno 2019; 15.874 unità a settembre 2019 e 17.937 unità a dicembre 2019), esso ha invece subito una brusca flessione col diffondersi del Coronavirus (11.061 unità a marzo 2020 e 11.675 unità a giugno 2020), per poi risalire gradualmente nel secondo semestre del 2020 (12.939 unità a settembre 2020 e 14.583 unità a dicembre 2020), sprofondare nei primi tre mesi del 2021 (8.491 unità a marzo 2021) e infine aumentare nuovamente e in maniera costante – senza tuttavia avvicinarsi minimamente ai valori pre-pandemici – nel semestre successivo (10.238 unità a giugno 2021 e 12.653 unità a settembre 2021).



Anche in questo caso, l'andamento nazionale trova esatta conferma nel territorio marchigiano: dapprima si è infatti passati dai 212 contratti di giugno 2019, ai 257 di settembre 2019 e ai 306 di dicembre 2019. Il numero è invece sceso bruscamente nel primo semestre del 2020 (158 unità nel marzo 2020 e 166 unità nel giugno 2020), per poi risalire fino alla fine del 2020 (208 contratti a settembre 2020 e 245 contratti a dicembre 2020), collassare a 121 unità a marzo 2021 e infine aumentare progressivamente nel semestre successivo, anche in questo caso, peraltro, senza sfiorare i traguardi raggiunti prima dell'avvento della pandemia da Covid-19 (158 unità a giugno 2021 e 221 unità a settembre 2021).



È interessante notare, dunque, che, a differenza dei contratti depositati complessivamente dal 2016 al 15 settembre 2021, in cui, tanto sul piano nazionale quanto su quello locale, la flessione più evidente si è registrata in concomitanza con l'avvento della prima ondata del virus (periodo marzo 2020-giugno 2020), nel caso dei contratti attivi le cifre più basse sono state toccate, sia sul territorio nazionale sia nel contesto marchigiano, nei mesi immediatamente successivi all'abbattersi della seconda ondata del virus (periodo dicembre 2020-marzo 2021).

Un altro dato da evidenziare è quello relativo all'importo medio annuo dei premi di risultato erogati dalle imprese italiane. Da quanto risulta dal *Report* sui contratti decentrati depositati al 15 settembre 2021, esso è pari a 1.387,99 euro *pro capite*, di cui 1.626,23 euro riferiti a contratti aziendali e 571,58 euro a contratti territoriali. Invece, in base al *Secondo Rapporto sulla Contrattazione di 2° livello* della CGIL³³⁴, l'importo medio dei premi di risultato previsti dai contratti aziendali ivi esaminati è di 1.428 euro. I dati nazionali trovano pressoché conferma nel contesto imprenditoriale locale: guardando all'importo medio (al 100% degli obiettivi contrattualmente definiti) dei premi di risultato previsti dai contratti

³³⁴ Cit., p. 12.

integrativi aziendali stipulati dal 2016 ad oggi da un campione di imprese affiliate a Confindustria Marche, questo ammonta a circa 1.305,25 euro.

Dei 12.653 contratti decentrati in materia di premi di risultato tuttora attivi, ben 7.404 sono quelli che prevedono misure di *welfare* aziendale; una cifra che si attesta dunque al 58,51% del totale. In base poi al *Secondo Rapporto sulla Contrattazione di 2° livello* della CGIL³³⁵, come già evidenziato³³⁶, dei 564 accordi collettivi aziendali che prevedono premi di risultato, 237 contemplano anche l'opzione *welfare* (42%). E secondo il *Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*³³⁷, anche stavolta come già indicato³³⁸, al 2019 il 56% dei contratti collettivi aziendali prevedevano la "welfarizzazione" del premio di risultato.

Quanto invece ai contratti integrativi aziendali in materia di premi di risultato stipulati nel 2020 dalle imprese locali affiliate a Confindustria Marche, o comunque in vigore al 2020, essi ammontano in tutto a 63 (16 per la provincia di Ancona; 23 per la provincia di Pesaro-Urbino; 12 per la provincia di Macerata; 12 per la provincia di Ascoli Piceno)³³⁹. Di questi, ben 48 prevedono l'opzione *welfare* (76%) (11 per la provincia di Ancona (69%); 23 per la provincia di Pesaro-Urbino (100%); 9 per la provincia di Macerata (75%); 5 per la provincia di Ascoli Piceno (42%)).

³³⁵ Cit., p. 13.

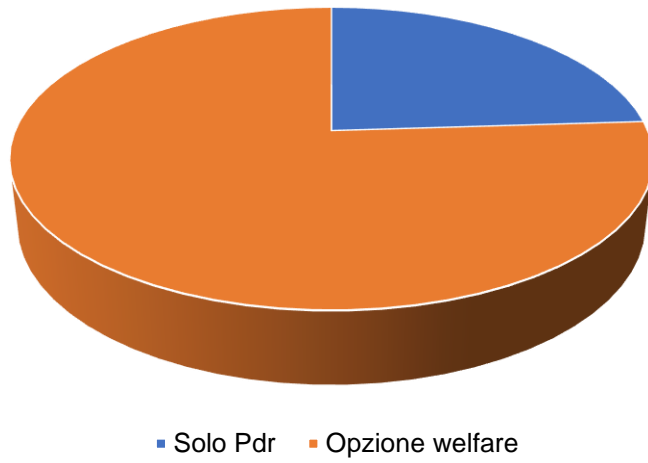
³³⁶ V. *supra* alla nota 163.

³³⁷ Cit., p. 280.

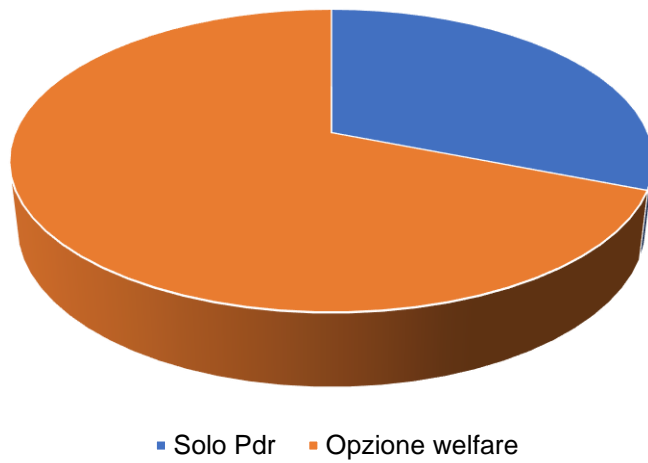
³³⁸ V. *supra* alla nota 163.

³³⁹ In merito alla provincia di Fermo, nessuna delle imprese ivi ubicate e sindacalmente affiliate a Confindustria aveva un contratto integrativo aziendale su premi di risultato/*welfare* aziendale in vigore al 2020, né un regolamento aziendale in materia di *welfare* aziendale attivo al medesimo periodo.

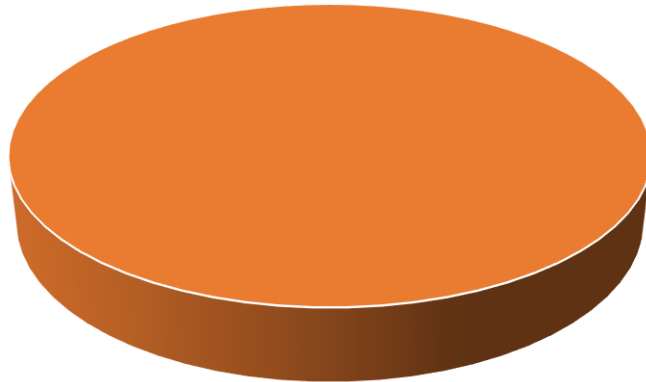
Accordi aziendali Pdr 2020 imprese marchigiane Confindustria Marche



Accordi aziendali Pdr 2020 imprese Ancona Confindustria AN

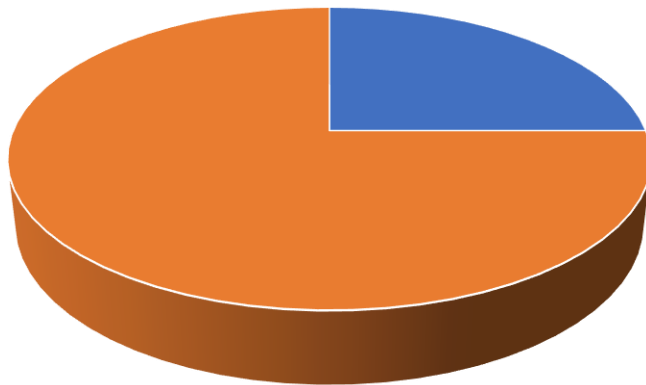


Accordi aziendali Pdr 2020 imprese Pesaro-
Urbino Confindustria PU



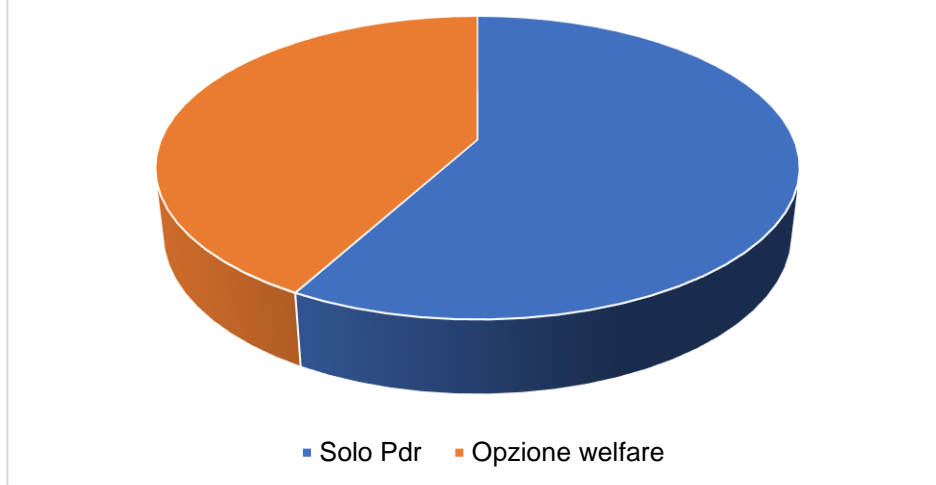
■ Opzione welfare

Accordi aziendali Pdr 2020 imprese
Macerata Confindustria MC



■ Solo Pdr ■ Opzione welfare

Accordi aziendali Pdr 2020 imprese Ascoli Piceno Confindustria AP



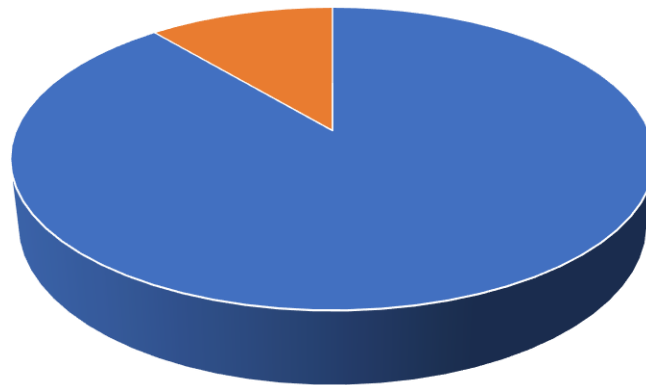
Sempre rispetto al tessuto imprenditoriale locale, ma spostando l'attenzione al di là del solo *welfare* aziendale contrattuale, per considerare anche quello di fonte unilaterale, sono complessivamente 63 le iniziative di *welfare* aziendale attivate nel 2020 da imprese affiliate a Confindustria Marche, o comunque attive al 2020 (19 per la provincia di Ancona; 26 per la provincia di Pesaro-Urbino; 11 per la provincia di Macerata; 7 per la provincia di Ascoli Piceno). Di queste, come anticipato, ben 48 sono previste come strumento di possibile conversione del premio di risultato (76%) (11 per la provincia di Ancona (58%); 23 per la provincia di Pesaro-Urbino (88,5%); 9 per la provincia di Macerata (82%); 5 per la provincia di Ascoli Piceno (71%)), 14 sono state introdotte come piani *welfare* c.d. *on top* tramite regolamento aziendale (22%) (7 per la provincia di Ancona (37%); 3 per la provincia di Pesaro-Urbino (11,5%); 2 per la provincia di Macerata (18%); 2 per la provincia di Ascoli Piceno (29%)) e soltanto 1 è stata invece introdotta tramite apposito contratto integrativo aziendale, facente rinvio ad un successivo regolamento aziendale attuativo (2%) (1 per la provincia di Ancona (5%)). Nel caso dei regolamenti, l'importo medio del credito *welfare*, ovviamente comprensivo sia della quota messa a disposizione direttamente e unilateralmente dall'azienda, sia di quella

“obbligatoria” eventualmente prevista dal CCNL di riferimento³⁴⁰, è di circa 500 euro.



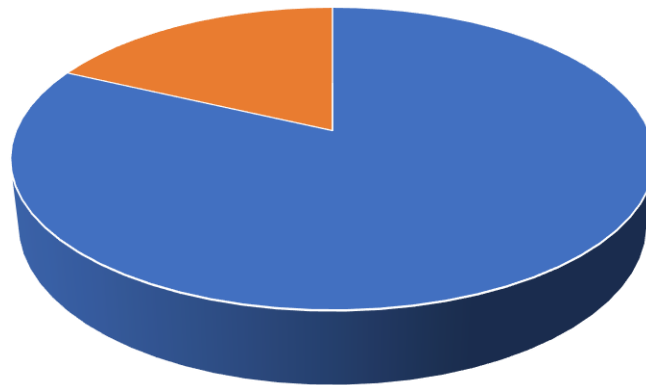
³⁴⁰ V. *supra* alla nota 249.

Iniziative *welfare* aziendale 2020 imprese
Pesaro-Urbino Confindustria PU

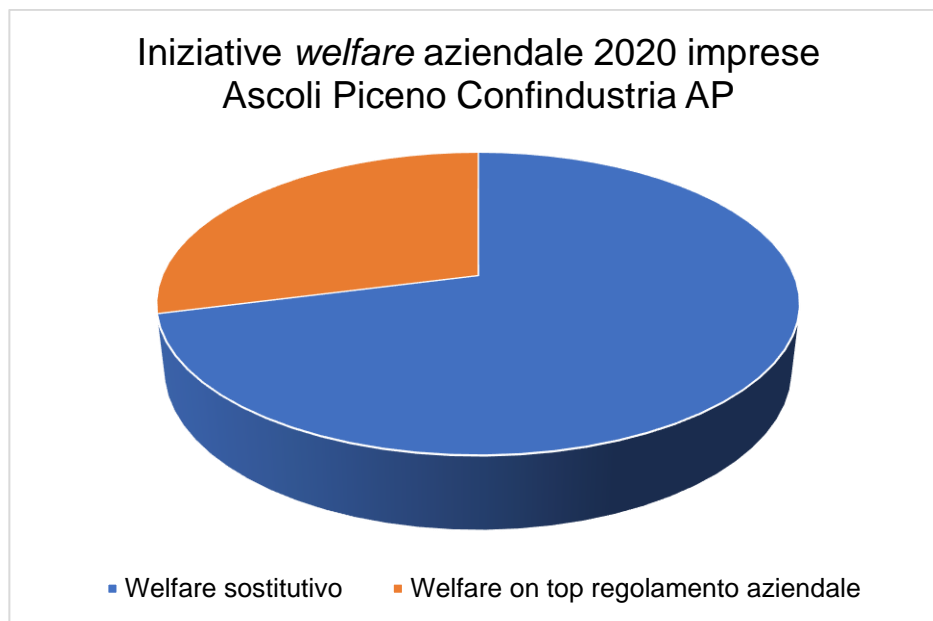


■ Welfare sostitutivo ■ Welfare on top regolamento aziendale

Iniziative *welfare* aziendale 2020 imprese
Macerata Confindustria MC



■ Welfare sostitutivo ■ Welfare on top regolamento aziendale



In base poi all'analisi per regioni condotta dal *Rapporto 2020* di Welfare Index PMI³⁴¹, sul campione aggregato delle 6.404 piccole e medie imprese partecipanti a Welfare Index PMI nel 2019 (2.380 imprese) e nel 2020 (4.024 imprese), nelle Marche il 41,3% delle aziende ha attivato iniziative di *welfare* aziendale in almeno quattro aree, rispetto alla media italiana del 48,7%; il dato ci colloca soltanto al terzultimo posto della classifica delle regioni italiane. È invece pari a 17,3 la percentuale di imprese site nelle Marche con iniziative welfaristiche in almeno sei aree, rispetto alla media nazionale del 21,5%; stavolta è il quartultimo posto quello occupato dalla nostra Regione. Va precisato, peraltro, che in entrambe le indagini Valle d'Aosta, Molise e Basilicata sono state rispettivamente accorpate a Piemonte, Abruzzo e Calabria. Anche sotto tale profilo, le imprese con sede legale nelle regioni settentrionali si confermano in media decisamente più attive rispetto a quelle site nel Centro e nel Sud Italia.

Da quanto detto emerge con chiarezza che, al di là del numero di iniziative attivate, decisamente di buon grado le imprese locali (affiliate a Confindustria Marche) hanno accolto la possibilità di implementare misure

³⁴¹ Cit., pp. 122 ss.

di *welfare* aziendale, specie quale possibile alternativa al premio di risultato in denaro offerta al dipendente. Quanto invece al punto di vista dei lavoratori, se la maggior parte di questi risultava in origine assolutamente contraria ai programmi di *welfare* aziendale, secondo l'antiquata logica per cui "il *welfare* deve venire dallo Stato, dalle imprese solo soldi in busta paga"³⁴², ora invece, forse anche grazie alla *mission* "culturale" intrapresa da Confindustria Marche, molti di essi, specie quelli con figli in età scolare, mostrano generalmente di vedere con maggior favore le iniziative welfaristiche aziendali. Ciò vale, tuttavia, limitatamente ai piani *welfare* aggiuntivi alle erogazioni premiali monetarie, ma non anche con riferimento al *welfare* sostitutivo. Difatti, pochissimi sono i lavoratori che hanno optato per la conversione del premio di risultato loro spettante in *welfare benefits* e trattasi per lo più di lavoratori genitori di figli minori, i quali avrebbero verosimilmente già utilizzato l'importo del premio per sostenere le spese scolastiche per i propri figli. Trova dunque conferma nel contesto locale l'andamento generale nazionale: come già evidenziato³⁴³, infatti, in base al 5° *Rapporto OCSEL (Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello)* della CISL³⁴⁴, soltanto il 12/13% dei lavoratori si avvarrebbe della facoltà di convertire il premio di risultato in servizi di *welfare* aziendale.

Infine, nessuna particolarità o anomalia rispetto alle previsioni legislative si registra in ambito locale sul piano della tipologia dei *benefit* offerti, riconducibili ovviamente alle aree indicate dagli artt. 51 e 100 TUIR. Quanto invece alle scelte mediamente operate negli ultimi tempi dai dipendenti, questi, specie a causa della temporanea limitazione dei beni e dei servizi concretamente fruibili conseguente al dilagare del virus Covid-19³⁴⁵, sono tendenzialmente orientati ad optare per i versamenti ai fondi di previdenza complementare o di sanità integrativa, per i servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti, o, nel caso di lavoratori

³⁴² CENSIS e EUDAIMON (a cura di), 1° *Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., p. 36.

³⁴³ V. *supra* alla nota 166.

³⁴⁴ Cit., p. 59.

³⁴⁵ V. *amplius infra* al Cap. 4, § 2.1.

con figli in età scolare o universitaria, per il rimborso dei libri di testo scolastici o delle tasse scolastiche o universitarie. Tutti *benefit*, insomma, per così dire “*evergreen*”, non scalfiti nella loro utilità sociale dall'ondata pandemica.

1.2. Il caso Ariston Thermo Group s.p.a.

Premesso che, come è stato evidenziato³⁴⁶, tutte le principali aziende marchigiane che hanno implementato misure di *welfare* aziendale trovano una serie di denominatori comuni nella loro originaria natura di piccole imprese a gestione familiare, nell'iniziale morfologia unilaterale delle misure welfaristiche attivate – solo in un secondo momento divenute oggetto di contrattazione collettiva con le sigle sindacali –, nel loro intenso legame con il territorio di appartenenza e con i propri dipendenti e, conseguentemente, nella valorizzazione locale e nella grande attenzione da esse rivolta ai bisogni dei lavoratori, molteplici sono le ragioni per cui si è deciso in tale sede di riportare l'esperienza posta in essere da Ariston Thermo Group s.p.a. Anzitutto, per il suo ruolo indiscusso di impresa d'eccellenza e *leader* su scala nazionale e mondiale nel proprio settore di mercato, *i.e.* comfort termico *hi-tech* e sostenibile; in secondo luogo, non solo per via della sua affiliazione sindacale a Confindustria Ancona, ma anche per il fatto che quest'ultima offre ai dipendenti occupati presso i siti produttivi locali di Ariston Thermo Group un'assistenza tecnica nell'utilizzo del portale *welfare*, circostanza che mi ha permesso di analizzare il caso Ariston direttamente *in loco* e, dunque, di approfondirlo meglio e maggiormente rispetto ad altre esperienze marchigiane; infine – mi sia concesso –, per via del lontano vincolo di parentela che mi lega alla famiglia Merloni e del mio legame affettivo con Albacina, piccola frazione del comune di Fabriano (AN), terra contadina e cattolica dei miei avi

³⁴⁶ Cfr. L. COLLETTI, *Politiche sociali, distretti e welfare aziendale nelle Marche*, cit., pp. 69-70.

paterni e per questo per me piena di sereni ricordi estivi d'infanzia³⁴⁷, da cui l'azienda mosse i suoi primi passi il 20 luglio 1930 per poi arrivare a conquistare, nell'arco di mezzo secolo, il palcoscenico mondiale del riscaldamento di acqua e di ambienti domestici, commerciali e industriali³⁴⁸ e divenire una delle più importanti multinazionali italiane³⁴⁹.

Nonostante la sua spiccata vocazione internazionale dovuta all'enorme diffusione nel mercato globale, Ariston Thermo si caratterizza da sempre per il profondo attaccamento alle proprie origini e alla propria cultura, per la sua sensibilità rispetto alle problematiche del territorio fabrianese e alle esigenze sociali dei propri dipendenti e, conseguentemente, per la concezione della fabbrica quale luogo creatore e promotore del benessere locale. Accanto a ciò, competitività, efficienza, innovazione tecnologica, produttività, passione, competenza e attenzione alla qualità dei prodotti sono i tratti caratterizzanti della politica aziendale del Gruppo, che peraltro, come testimonia lo *slogan* aziendale "Comfort sostenibile per

³⁴⁷ Nel corso della mia infanzia e prima adolescenza, fatta eccezione soltanto per Vittorio Merloni, Presidente di Confindustria negli anni 1980-1984, ho avuto l'onore di incontrare più volte, in occasione di eventi e festività, i figli del fondatore senatore Aristide Merloni, Ester, Francesco e Antonio Merloni. Aristide era infatti il fratello della madre di mia nonna paterna. Destino poi volle che quest'ultima sposasse proprio il figlio della sorella dell'"autorevole e benestante" parroco di Albacina don Titta Rinaldi, ossia il primo e il solo che credette nel "coraggioso" (da tutti i compaesani considerato "matto" per aver rinunciato al posto di direttore generale presso la Buroni & Opessi, azienda di bilance di Pinerolo, in Piemonte) Aristide e finanziò il suo "progetto spericolato" di "diventare un industriale, a tutti i costi". Aristide aveva infatti conseguito nel 1916 il diploma di perito industriale presso l'allora Regio Istituto Tecnico Industriale Nazionale di Fermo (l'originale è conservato presso la nostra casa di famiglia ad Albacina, nella quale tra l'altro Aristide trascorse la sua prima giovinezza). Le espressioni tra virgolette sono tutte di A. GALDO, *Fabbriche. Storie, personaggi e luoghi di una passione italiana*, Einaudi, Collana Gli struzzi, Torino, 2007, pp. 83-85, il quale dedica alla vicenda della nascita dell'azienda Ariston un capitolo intitolato, appunto, *La merchant bank del parroco* (pp. 83-91).

³⁴⁸ L'intera storia di Ariston Thermo è disponibile sul sito [La nostra storia \(aristonthermo.com\)](http://La_nostra_storia.aristonthermo.com). Per un approfondimento sulle origini dell'azienda e sulla figura del suo fondatore Aristide Merloni cfr. C. BARBERIS, *Aristide Merloni. Storia di un uomo e di un'industria in montagna*, il Mulino, Bologna, 1987; AA. VV., *Aristide Merloni. Cento anni, 1897-1997*, Conerografica, Camerano, 1997; G. DE RITA (a cura di), *La lunga progressione. I percorsi dell'eredità imprenditoriale di Aristide Merloni*, Fondazione Aristide Merloni, Fabriano, 1998; CENTRO STUDI DON GIUSEPPE RIGANELLI, *Aristide Merloni per la sua gente. L'impegno politico e sociale*, QuattroVenti, Urbino, 1999; A. GALDO, *Fabbriche. Storie, personaggi e luoghi di una passione italiana*, cit., pp. 83-91; DON P. PALONI, *Annali Albacinesi*, Stampa Tipolitografia Fabrianese, Fabriano, 2019. Per la ricostruzione della storia e dell'evoluzione del marchio del Gruppo cfr. il sito [Marchio Ariston - Storia ed evoluzione \(museodelmarchioitaliano.it\)](http://MarchioAriston-Storia-ed-evoluzione(museodelmarchioitaliano.it)).

³⁴⁹ Per un quadro sui numeri e sulle dimensioni del Gruppo cfr. i siti [Il gruppo in cifre \(aristonthermo.com\)](http://Il-gruppo-in-cifre.aristonthermo.com) e [Visione globale, azione locale \(aristonthermo.com\)](http://Visione-globale.azione-locale(aristonthermo.com)).

tutti”, non ha mai ridotto al contempo il proprio impegno etico sul fronte della sostenibilità e della responsabilità sociale d’impresa. La *vision and mission* del Gruppo è dunque ben sintetizzata nelle parole del suo fondatore Aristide Merloni, il quale già nel 1967 sosteneva che “in ogni iniziativa industriale non c’è valore del successo economico se non c’è anche l’impegno nel progresso sociale”³⁵⁰. È tenendo a mente tali valori fortemente radicati nel Gruppo che si comprende l’introduzione da parte di Ariston Thermo, da un lato, di un sistema premiale incentivante basato sui risultati aziendali e, dall’altro, di svariate iniziative welfaristiche a favore dei propri dipendenti e del territorio.

Partendo dagli emolumenti premiali e dalle misure di *welfare* aziendale in senso proprio, Ariston Thermo Group ha istituito tramite contratto integrativo aziendale, per tutte le sedi delle sue società Ariston Thermo Holding s.p.a., Ariston Thermo s.p.a., Thermowatt s.p.a., Merloni Holding s.p.a. e Novapower s.r.l., un premio di risultato annuale legato al raggiungimento di una serie di obiettivi incrementali aziendali e, conformemente alla normativa fiscale, soggetto a detassazione e a decontribuzione. L’azienda ha inoltre riconosciuto ai dipendenti che abbiano maturato il diritto a percepire il premio detassato la possibilità di convertire – solo *in toto* – il medesimo in una vasta gamma di servizi e prestazioni di *welfare* messi a disposizione dall’azienda e individuati e disciplinati mediante regolamento aziendale. L’opzione *welfare* non è stata peraltro incentivata tramite il riconoscimento di una quota aggiuntiva di *welfare* a favore dei lavoratori che decidessero di convertire il premio. Accanto a tale sistema premiante, sempre tramite contratto integrativo aziendale e in favore delle suddette società, Ariston Thermo Group ha istituito un piano *welfare* c.d. *on top*, illustrato e disciplinato nei suoi contenuti e nelle modalità di fruizione (beneficiari dei servizi, prestazioni fruibili o rimborsabili, documenti di spesa ammessi, modalità di rimborso) tramite una serie di appositi regolamenti aziendali attuativi, ciascuno dedicato ad una delle specifiche categorie di *benefit* in cui si articola il

³⁵⁰ Come indicato nel Codice Etico di Ariston Thermo Group, consultabile al sito [4175 ARISTON THERMO GROUP Codice Etico 2019 NEW version.pdf](#).

piano, *i.e.* previdenza complementare; sanità; assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti e *baby-sitting*; abbonamenti al trasporto pubblico locale, regionale e interregionale; asili nido, istruzione scolastica e universitaria e formazione; mutui; sport e benessere; cultura e tempo libero; viaggi; buoni acquisto; *shopping online*. L'azienda ha poi attivato un sistema di *welfare voucher* per la fruizione di attività sportive, relative al tempo libero, di formazione personale e di benessere presso una serie di strutture terze convenzionate. Per la gestione operativa e l'implementazione del piano *welfare*, Ariston Thermo Group si è affidata ad un *provider*³⁵¹, il quale ha messo a disposizione dei dipendenti un portale *web* dedicato grazie al quale questi possono accedere agevolmente ad un ricco menu di prestazioni e servizi suddivisi per macroaree di intervento e spendere il proprio credito *welfare* per quei *benefit* che meglio si prestino a soddisfare le loro esigenze personali e familiari. Il *budget* individuale messo a disposizione di ciascun lavoratore dall'azienda è comprensivo non solo della quota *welfare* "obbligatoria" derivante dal CCNL del settore di appartenenza (Metalmeccanici Industria), ma anche di un'ulteriore somma offerta direttamente dall'azienda. Da segnalare, inoltre, che Ariston Thermo Group, per venire incontro alle esigenze dei propri dipendenti e consentire agli stessi di fruire effettivamente dei *benefit*, fin dall'introduzione del proprio piano *welfare*, non solo ha prorogato il termine annuale entro cui poter spendere la quota *welfare* prevista dal CCNL di riferimento³⁵², ma ha anche stabilito che l'ulteriore importo da essa direttamente messo a disposizione è del tutto privo di scadenza. Accorgimento quanto mai opportuno e utile per i lavoratori, considerate le attuali difficoltà di fruizione dei *benefit* provocate

³⁵¹ Come indicato da F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, cit., p. 119, trattasi di quei "soggetti imprenditoriali che sostengono – nelle diverse fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di *welfare* – le aziende che intendono offrire *benefit* ai propri dipendenti". V. anche G. SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, cit., pp. 119 ss.; L. PESENTI, G. SCANSANI, *Il mercato dei provider in Italia*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, cit., pp. 186-187.

³⁵² V. *infra* alla nota 511.

dall'emergenza epidemiologica da Covid-19³⁵³. Infine, come già rapidamente accennato, per agevolare ulteriormente i lavoratori beneficiari del piano, il Gruppo ha anche allestito, con la collaborazione di Confindustria Ancona, una sorta di “*welfare point*” presso le proprie sedi aziendali locali, al fine di offrire un supporto e un'assistenza tecnica ai dipendenti in relazione alle modalità di funzionamento e di utilizzo del portale *welfare*³⁵⁴.

Quanto invece alle iniziative promosse da Ariston Thermo a favore del territorio fabrianese, va certamente menzionata anzitutto la creazione nel 1963, ad opera del senatore Aristide Merloni, della Fondazione Aristide Merloni, volta a promuovere e sviluppare la cultura imprenditoriale locale e a sostenere la nascita di nuove imprese nelle aree interne³⁵⁵. Da segnalare inoltre le cene aziendali che Antonio Merloni organizzava a Fabriano, fino ai primi anni 2000, a favore dei lavoratori e delle loro famiglie, dei fornitori e dei suoi congiunti e amici; l'istituzione, ad opera della Fondazione, già a partire dal 1980, di 25 borse di studio annuali riservate agli studenti più meritevoli dell'I.I.S. “Merloni-Miliani”, l'Istituto Tecnico Industriale di Fabriano; il sostegno che Ariston Thermo offre all'Iris Garden Education Center, scuola dell'infanzia privata non paritaria bilingue italiano/inglese nata da un'idea dell'onorevole Francesco Merloni e situata a Fabriano; il ciclo di assunzioni a tempo indeterminato di nuove leve effettuate dal Gruppo, in collaborazione con la Cisl Marche, nel periodo post-sismico che ha devastato il Centro Italia; la donazione di un milione di euro elargita da Francesco Merloni, a seguito della sua guarigione dal Coronavirus, a favore della ricerca sanitaria e scientifica;

³⁵³ V. *infra* al Cap. 4, § 2.1.

³⁵⁴ Nel corso dell'emergenza pandemica, al fine di limitare la trasmissione del virus, il servizio di assistenza offerto da Confindustria Ancona non viene svolto *in loco* bensì a distanza, tramite consulenza telefonica e per posta elettronica.

³⁵⁵ L'intera storia della Fondazione Aristide Merloni è disponibile sul sito [La STORIA DELLA fondazione - Fondazione Aristide Merloni \(fondazionemerloni.it\)](http://LaSTORIADELLAfondazione-FondazioneAristideMerloni(fondazionemerloni.it)). Per un ulteriore approfondimento cfr. P. BOLDRINI, *Testimoniare lo Sviluppo. Quarant'anni di Fondazione Aristide Merloni*, Conerografica, Camerano, 2010.

infine, tutte le numerose iniziative sostenibili e di responsabilità sociale intraprese da Ariston Thermo in Italia e nelle proprie sedi estere³⁵⁶.

Da ultimo, il Gruppo ha anche adottato una serie di appositi protocolli e misure per fronteggiare la recente crisi pandemica da Covid-19, al fine di consentire a tutto il proprio personale di continuare a lavorare, preservandone al contempo la salute e la sicurezza sul posto di lavoro³⁵⁷.

2. Premi di risultato e *welfare* aziendale nella prassi

Di seguito, come anticipato, viene riportata una serie di bozze di atti riguardanti premi di risultato e *welfare* aziendale. Trattasi, nello specifico, e nell'ordine, di:

- un contratto integrativo aziendale che prevede l'erogazione di premi di risultato assoggettabili ad imposta sostitutiva e a parziale decontribuzione e convertibili in misure di *welfare* aziendale.

La decisione di allegare la bozza di contratto aziendale riportata di seguito è giustificata dal fatto che essa risulta particolarmente esemplificativa, dal momento che contempla l'intero ventaglio di possibilità concesse al datore di lavoro dalla normativa fiscale in materia di emolumenti premiali e misure welfaristiche. In particolare, anzitutto, vengono definiti con estrema chiarezza e precisione gli obiettivi incrementali aziendali al raggiungimento dei quali i premi di risultato potranno essere assoggettati al regime di tassazione agevolata. Quanto alle modalità di erogazione dei premi, è importante sottolineare che, come in precedenza già rilevato³⁵⁸, il *quantum* di premio spettante a ciascun lavoratore viene definito in base alle giornate lavorative effettivamente prestate mensilmente, riducendosi con l'aumentare dei giorni di assenza individuale. Nella sezione dedicata all'individuazione dei beneficiari del premio spicca invece

³⁵⁶ Per un approfondimento cfr. il sito [Comfort sostenibile per tutti \(aristonthermo.com\)](http://aristonthermo.com).

³⁵⁷ Per una panoramica delle misure adottate cfr. il sito [4209 LE PERSONE PRIMA DI TUTTO_ITA_2020.pdf \(aristonthermo.com\)](#).

³⁵⁸ V. *supra* alla nota 115.

l'inclusione tra gli stessi, secondo i criteri e al ricorrere dei requisiti ivi previsti, accanto ai dipendenti a tempo indeterminato, anche dei lavoratori a termine, di quelli a tempo parziale, nonché di quelli assunti tramite contratto di somministrazione di lavoro (a tempo determinato o indeterminato). Oltre che a una tassazione agevolata pari al 10%, i premi di risultato disciplinati nel contratto aziendale allegato sono anche assoggettati a una parziale decontribuzione: le parti stipulanti hanno infatti previsto delle forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori, da formalizzarsi poi in un apposito Piano di Innovazione nel quale verranno descritte le azioni partecipative finalizzate all'innovazione e al miglioramento delle prestazioni aziendali.

Infine, in merito alle iniziative di *welfare* aziendale implementate tramite il contratto integrativo in esame, tre sono gli aspetti da mettere in evidenza. Anzitutto, la decisione dell'azienda di optare per un *welfare* sostitutivo anziché per un *welfare* aziendale "puro": i dipendenti potranno dunque beneficiare delle misure welfaristiche messe a disposizione dall'azienda soltanto come alternativa al premio di risultato, e non in aggiunta al medesimo. In secondo luogo, l'espresso rinvio ad un regolamento aziendale "attuativo", da destinare ai dipendenti che abbiano scelto di convertire il premio, volto ad illustrare e disciplinare i servizi e le prestazioni di *welfare* fruibili. Infine, il riconoscimento di una quota aggiuntiva di *welfare*, stabilita in percentuale del valore del premio, a favore di quei lavoratori che optino per la welfarizzazione, quale ulteriore incentivo alla conversione del premio di risultato.

- Un accordo territoriale di accesso alla detassazione dei premi di risultato, con annessa opzione *welfare*, per le imprese site e/o operanti nella provincia di Ancona.

Si è già sottolineata³⁵⁹ l'importanza che rivestono accordi territoriali del tipo di quello di seguito allegato: essi permettono infatti anche ai lavoratori occupati presso le imprese di minori dimensioni e prive di

³⁵⁹ V. *supra* al Cap. 1, § 2.

rappresentanza sindacale interna di beneficiare del regime di tassazione agevolata dei premi di risultato, dal quale rimarrebbero altrimenti ingiustamente esclusi. Da sottolineare, inoltre, che l'accordo territoriale riportato contempla anche l'opzione *welfare*, sì che il vantaggio che deriva dallo stesso ai dipendenti delle aziende che lo applicano è duplice: essi, infatti, non solo potranno godere di uno sgravio fiscale sugli emolumenti premiali collegati ai risultati aziendali che percepiranno, ma anche, eventualmente, decidere liberamente se ottenere o meno l'importo di quei premi totalmente esente da tassazione, sotto forma di servizi e prestazioni di *welfare* aziendale. Accordi territoriali del genere, pertanto, sono certamente da guardare con favore, dal momento che potrebbero contribuire a porre un rimedio – se non altro, nel caso di specie, per quanto riguarda le imprese con sede legale e/o operativa nella provincia di Ancona – alla evidenziata scarsa diffusione della contrattazione sul salario di produttività e del fenomeno del *welfare* aziendale nel contesto imprenditoriale marchigiano³⁶⁰; scarsa diffusione dovuta al fatto che quest'ultimo è composto tradizionalmente per lo più da micro o piccole imprese prive di organismi sindacali interni.

- Un Piano di Innovazione che disciplina le modalità del coinvolgimento paritetico dei lavoratori ai fini della parziale decontribuzione dei premi di risultato.

Conformemente alle indicazioni offerte dall'Agenzia delle entrate³⁶¹, il Piano di Innovazione allegato è funzionale a formalizzare a livello aziendale il coinvolgimento paritetico dei lavoratori, il quale si sostanzia, nel caso di specie, in una serie di misure partecipative attivate dall'azienda nell'ottica di una maggiore innovazione e del miglioramento delle prestazioni aziendali in termini di efficienza e raggiungimento degli obiettivi aziendali. Sempre in linea con quanto segnalato dall'Amministrazione Finanziaria, il Piano di Innovazione in esame è

³⁶⁰ V. *supra* al § 1.1.

³⁶¹ V. *supra* al Cap. 1, § 3.

strutturato in più parti, dedicate, rispettivamente, alla disamina del contesto di partenza, caratterizzato dalla necessità di migliorare gli indici di produttività aziendale; all'illustrazione delle azioni partecipative dei lavoratori, che potranno sostanziarsi, tra l'altro, in suggerimenti e segnalazioni inerenti ai diversi aspetti della vita lavorativa, in gruppi di progetto, in *team* di lavoro o extralavorativi; all'indicazione dei risultati attesi tramite la periodica verifica degli indicatori aziendali relativi ai premi di risultato indicati nel contratto integrativo aziendale; alla descrizione del grado di coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori a livello aziendale. È evidente, dunque, che il Piano qui riportato rispetta tutti i requisiti richiesti dall'Amministrazione finanziaria ai fini della parziale decontribuzione dei premi di risultato.

- Un contratto collettivo aziendale che prevede una serie di misure di *welfare* aziendale.

Alla base della scelta di riportare un modello di contratto integrativo aziendale che prevede e disciplina soltanto una serie di prestazioni di *welfare* aziendale non collegate a corrisposizioni premiali vi è la considerazione che trattasi di un'ipotesi tutt'altro che frequente. Ciò non solo perché, come già posto in evidenza, le imprese tendono spesso a riconoscere ai propri dipendenti servizi e prestazioni di *welfare* aziendale quale alternativa ai premi di risultato³⁶², ma anche e soprattutto perché nel caso di misure di *welfare* completamente aggiuntive alle erogazioni premiali lo strumento adoperato dal datore di lavoro è solitamente il regolamento aziendale. Una fonte unilaterale, dunque – sebbene talvolta meramente attuativa di un precedente accordo aziendale –, anziché, come nel caso in esame, un atto bilaterale.

- Un regolamento aziendale in materia di *welfare* aziendale.

Il piano *welfare* disciplinato dal regolamento aziendale allegato risulta emblematico per la sua completezza. Dopo aver illustrato le finalità del

³⁶² Tale tendenza trova conferma tanto sul piano nazionale, quanto su quello locale: v. *supra*, rispettivamente, al Cap. 1, § 4 e in questo Cap., § 1.1.

piano, l'importo messo a disposizione di ciascun dipendente a titolo di *welfare* aziendale, le condizioni di fruizione e i beneficiari del piano, infatti, il regolamento in esame contiene un elenco esaustivo di tutti i servizi e le prestazioni erogabili nell'ambito di un piano *welfare*. Prendendo in considerazione la vasta gamma di *benefit* previsti dall'art. 51 TUIR, il regolamento allegato offre un chiaro esempio di ciò in cui si sostanzia il *welfare* aziendale in senso stretto, ossia il solo rilevante per la normativa fiscale³⁶³. Per ogni categoria di *benefit* vengono inoltre puntualmente descritte, anche tramite un'elencazione esemplificativa, le tipologie di servizi e di prestazioni che vi rientrano, nonché le condizioni e le modalità per la loro fruizione.

- Una delibera del Consiglio di Amministrazione di una società che sancisce l'obbligatorietà per la società stessa di un regolamento unilaterale ai fini della integrale deducibilità delle spese relative ai *welfare benefits*.

Come anticipato³⁶⁴, quella della delibera del Consiglio di Amministrazione di una società rappresenta una delle modalità che nella pratica vengono adottate per far sì che il regolamento aziendale in materia di *welfare* "configuri l'adempimento di un obbligo negoziale". Difatti, come già evidenziato³⁶⁵, è questa la condizione, ulteriore rispetto a quanto sancito dalla normativa fiscale, cui l'Agenzia delle entrate ha subordinato la deducibilità integrale da parte del datore di lavoro delle spese relative ai *welfare benefits* erogati tramite regolamento aziendale. Pertanto, l'indubbia natura unilaterale – e, dunque, di per sé non vincolante – del regolamento aziendale ha indotto gli addetti ai lavori ad escogitare delle soluzioni atte a rendere in qualche modo il regolamento un atto dagli effetti negoziali e, perciò, vincolante per il datore di lavoro che lo ha emanato. Al medesimo risultato potrebbe giungersi, in alternativa e più semplicemente, sancendo espressamente la

³⁶³ V. *amplius infra* al Cap. 4, § 2.

³⁶⁴ V. *supra* alla nota 277.

³⁶⁵ V. *supra* al Cap. 2, § 2.1.

vincolatività del regolamento per l'azienda all'interno del regolamento stesso.

- Un questionario in materia di *welfare* aziendale da sottoporre ai dipendenti.

Del ruolo chiave che nella fase di progettazione e implementazione di un piano *welfare* gioca la predisposizione di un questionario da somministrare ai dipendenti si parlerà ampiamente più avanti³⁶⁶. Per ora, basti riflettere su quanto semplice sia comprendere la *ratio* della scelta aziendale di offrire ai lavoratori la possibilità di descrivere le proprie abitudini ed esprimere le proprie aspettative e preferenze rispetto ad un'eventuale futura offerta di *benefit* aziendali: se l'obiettivo di un piano *welfare* ben congegnato è quello di soddisfare al meglio le reali esigenze di una platea il più possibile ampia di dipendenti, un questionario rappresenta senza dubbio uno degli strumenti preventivi indispensabili per un'efficace mappatura dell'organico aziendale e per coglierne i bisogni effettivi specifici.

Ai fini del reperimento delle fonti, essenziale è stata la collaborazione di Confindustria Ancona e, in particolare, del dott. Paolo Pietro Centofanti, del dott. Stefano Sansonetti e del dott. Claudio Andreatini, autori dei modelli di seguito allegati.

³⁶⁶ V. *infra* al Cap. 4, § 2.

Contratto Integrativo Aziendale

(ai sensi dell'art. 51 D.lgs. 81/2015)

Il giorno ... presso la sede di Confindustria Ancona

tra

la Società ... rappresentate da ... e ..., giusta delega agli atti, assistite da ... di Confindustria Ancona

e

le RSU aziendali assistite dalle OO.SS. Territoriali di Fiom-Cgil, Fim-Cisl e Uilm-Uil nelle persone rispettivamente di ..., ... e ...

è stato stipulato il seguente contratto integrativo aziendale.

Premesso che

- in data ... è scaduto il contratto integrativo aziendale stipulato il ... successivamente prorogato e che le parti intendono proseguire sulla strada del dialogo e del confronto costruttivo;
- le parti ritengono imprescindibili nuovi approcci e nuovi metodi nella gestione delle relazioni industriali che siano capaci di generare opportunità per affrontare al meglio il momento di crisi economica derivante dalle conseguenze economiche della diffusione del virus Covid-19, consapevoli della necessità di trovare a livello aziendale le soluzioni alle problematiche gestionali ed operative che si dovessero palesare;
- in particolare, si è voluto sviluppare un sistema di premio di risultato in grado di favorire la condivisione degli obiettivi del "sistema impresa", consentendo ai lavoratori di ottenere benefici economici con contenuti inflazionistici e all'impresa di mantenere la propria competitività, perseguendo, in un'ottica di consolidamento e sviluppo delle proprie posizioni di mercato, il miglioramento della propria efficienza, valorizzando, nel contempo, il proprio patrimonio di risorse umane. In tale ambito le parti ritengono necessario non solo l'introduzione ed il miglioramento del Premio di Risultato già previsto nel precedente integrativo, ma anche l'utilizzo di tutti gli strumenti di "Welfare aziendale" che la normativa mette a disposizione.

Tutto ciò premesso le parti hanno convenuto quanto segue:

Art. 1 – RELAZIONI INDUSTRIALI E FORMAZIONE

Riconfermando la prassi in atto, le parti effettueranno tre informative annue, una da svolgersi entro la fine dell'anno per il piano di sviluppo del successivo anno, l'altra a marzo/aprile per eventuali variazioni in corso d'anno e l'ultima prima del periodo estivo.

Azienda e RSU si incontreranno, di norma mensilmente, per un aggiornamento sull'andamento aziendale e del premio di risultato.

Nell'occasione si potrà anche discutere delle esigenze formative aziendali alla luce della presentazione di un complessivo progetto annuo formativo aziendale, predisposto sulla base delle indicazioni fornite dai responsabili aziendali nonché dalle RSU, anche aggiuntive rispetto agli obblighi formativi derivanti dall'applicazione del CCNL.

Al riguardo l'azienda prenderà di norma in considerazione le esigenze formative strettamente connesse alle attività lavorative, restando inteso che gli eventuali corsi di formazione potranno essere svolti non solo on the job ma anche in FAD, compatibilmente con le prescrizioni derivanti dalle misure anti-pandemia in essere.

Art. 2 – INQUADRAMENTO PROFESSIONALE

Nell'ambito degli incontri di cui al punto che precede ma esclusivamente nelle riunioni che si terranno nel periodo dal 01.07 al 30.09, le RSU potranno segnalare alla direzione aziendale eventuali potenziali candidati a passaggi di livello.

Nel corso degli incontri già programmati, la direzione aziendale informerà inoltre la RSU sui passaggi di livello effettivamente riconosciuti.

Art. 3 - CALENDARIO FERIE E PERMESSI

Di norma entro il mese di maggio di ciascun anno, la direzione aziendale fornirà il calendario della programmazione delle ferie e dei permessi collettivi.

A tal fine la Direzione aziendale specifica che la programmazione delle ferie sarà tesa ad effettuare la chiusura completa per ferie collettive in prossimità della festività del Ferragosto e del Natale per almeno 1 settimana. Resta inteso che la Direzione aziendale, con dovuto preavviso, potrà revocare successivamente le chiusure collettive precedentemente pianificate.

Ai lavoratori sarà di norma consentita la fruizione di un periodo di ferie di 1 o 2 ulteriori settimane fruibile nel corso di tutto l'anno solare.

In ogni caso compatibilmente con le esigenze tecnico-produttive saranno soddisfatte le richieste dei lavoratori che chiedano di fruire di 1 settimana di ferie collegandola con la chiusura collettiva.

Tale possibilità richiede la necessaria collaborazione e programmazione delle ferie cui tutte le parti sottoscrittrici si sentono impegnate.

Si ribadisce la prassi aziendale in atto per i lavoratori extracomunitari che potranno – compatibilmente con le esigenze organizzative e produttive – allungare le ferie collettive estive o invernali al fine di facilitare il rientro nei paesi di origine, per un massimo di 4 settimane consecutive.

Art. 4 – AMBIENTE E SICUREZZA

Le parti, nel riconoscere il pieno rispetto della normativa vigente in tema da parte dell'azienda, confermano il proprio impegno a compiere ogni atto necessario nella logica del miglioramento continuo che deve ispirare le parti su tale tema.

Al riguardo l'azienda si impegna a convocare le RLS in tutti i casi di infortunio o di “*near miss*” di cui la direzione sia venuta a conoscenza a seguito di eventuali comunicazioni anche provenienti dai responsabili diretti.

Art. 5 - GESTIONE PERMESSI ANNUI (PAR)

Al fine di una razionalizzazione della contabilità e del miglioramento del bilancio aziendale, le parti intendono regolamentare la gestione dei PAR residui anno precedente con l'obiettivo di non avere lavoratori con situazioni di permessi arretrati particolarmente “pesanti”.

Nello specifico, l'obiettivo aziendale è quello di stabilire che al 31.12 di ciascun anno, ogni lavoratore non abbia più di 40 ore relative ai PAR dell'anno e che quindi queste 40 ore siano usufruite entro il mese di maggio dell'anno successivo. Per realizzare quanto precede, la direzione aziendale acconsentirà che ciascun lavoratore possa – compatibilmente con le esigenze tecnico-produttive aziendali – fruire liberamente di tutti i PAR residui entro il mese di maggio dell'anno successivo.

Qualora il lavoratore non dovesse provvedere a quanto sopra provvederà la direzione aziendale a fissare la fruizione dei PAR residui da godersi entro il 31.10 di ogni anno, acconsentendo le parti fin d'ora a superare attraverso la presente contrattazione aziendale quanto previsto in materia dall'art.5 – Sez. IV – Titolo III del vigente CCNL.

Art. 6 – ORARIO DI LAVORO

A conferma delle prassi aziendali in atto, si ribadisce che l'ingresso nello stabilimento non può avvenire prima dei 20 minuti precedenti l'inizio del turno. La sirena suona 5 minuti prima dell'inizio del lavoro e solo in quel momento il lavoratore si deve trovare in reparto davanti alla macchina: l'inizio del lavoro effettivo viene successivamente scandito da una seconda sirena.

Di seguito si riporta l'orario di lavoro oggi vigente:

- Orario spezzato 08.30 – 12.30 13.30 – 17.30
- 1° turno mattina 06.00 – 14.00
- 2° turno pomeriggio 14.00 – 22.00
- 3° turno notte 22.00 – 06.00
- Uffici Impiegati 08.00 – 12.30 13.30 – 17.00

Per quanto tecnicamente ed organizzativamente possibile, l'azienda valuterà le richieste dei lavoratori/lavoratrici affinché moglie e marito non vengano inseriti nei medesimi turni di lavoro e valuterà la possibilità di riconoscere alle lavoratrici madri al rientro dalla maternità un diverso sistema di turnazione (8-14 o 14-18) fino al termine del periodo di allattamento.

L'azienda intende confermare l'aumento della percentuale fino al 30% delle ore prestate dal reparto pressofusione dalle 18,00 alle 06,00 (12 ore).

Viene inoltre confermata l'attuale maggiorazione turno dalle 18,00 alle 22,00 (4 ore) mentre, a decorrere dalla data del 01.11.2020, verrà incrementata dal 20% al 30% la percentuale per lavoro notturno svolto dalle 22,00 alle 06,00 (8 ore).

Art. 7 – INDENNITA' MENSA E BUONI PASTO

L'azienda, a conferma della prassi aziendale in atto e tenuto conto della mancata attivazione del servizio interno di mensa aziendale, contribuirà con la somma di 3 € al costo del servizio esterno, attivato presso In conseguenza di quanto sopra, dal 01/11/2020 il lavoratore pagherà la somma di 4 €, addebitato in busta paga, per ogni pasto usufruito.

A decorrere dal 01/11/2020, l'azienda riconoscerà a tutti i lavoratori un *buono pasto* del valore nominale di 3,00 € giornalieri per ogni giorno di presenza in azienda di almeno 6 ore. I buoni verranno erogati, attraverso

la modalità elettronica, entro il 15 del mese successivo, se lavorativo, comunque coincidente con lo stesso giorno del pagamento della retribuzione.

Potranno beneficiare dei buoni anche i lavoratori somministrati in missione presso l'azienda per più di un mese continuativo in relazione alla effettiva presenza in azienda.

Il buono pasto ha un valore crescente secondo la tabella sottoindicata:

€ 3,25 dal 01/04/2021 al 31/03/2022

€ 3,50 dal 01/04/2022 al 31/03/2023

Art. 8 – MERCATO DEL LAVORO

L'azienda illustrerà alle RSU ed alle OO.SS. la struttura del proprio organico in relazione alle esigenze produttive ed alle prospettive di mercato, in modo da verificare la possibilità di trasformare a tempo indeterminato i rapporti di lavoro dei lavoratori "atipici", in occasione di appositi incontri che si svolgeranno di norma nel mese di gennaio e settembre di ogni anno.

Tale trasformazione potrà avvenire in funzione della crescita stabile dei volumi aziendali, del consolidarsi delle diverse tipologie produttive ed in funzione delle tipologie professionali necessarie per gestire il turn-over.

In ogni caso dei lavoratori, anche per assunzioni a tempo determinato/somministrato anche in modalità "staff leasing", avverrà mediante applicazione di un meccanismo di cd. "bacino", come specificato di seguito.

L'anzianità utile ai fini del "bacino" sarà quella maturata dai lavoratori presso l'azienda per tutta la durata del presente accordo. Saranno presi in considerazione solamente i lavoratori che hanno lavorato presso l'azienda per almeno 6 mesi precedenti al periodo di nuove assunzioni.

I lavoratori da assumere nelle modalità di cui sopra saranno individuati tra quelli inseriti nel bacino in base alla anzianità aziendale ed alla mansione specifica.

Le assunzioni a tempo indeterminato avverranno di norma – sempre tenuto conto delle esigenze tecnico-produttive aziendali – dando comunque la precedenza ai lavoratori in somministrazione a tempo indeterminato.

Per le stesse motivazioni di cui sopra, le parti ritengono superata e, pertanto, inapplicabile, la disposizione relativa al diritto di precedenza di

cui all'art. 24 del D.Lgs. 81/2015, rinviando a quanto disposto nel presente articolo.

Nell'ambito di quanto previsto dall'art. 4 – Sez. IV – Titolo I del CCNL e considerando l'attuale organizzazione aziendale, l'azienda valuterà le domande di lavoro part time dai lavoratori/ici che ne faranno richiesta al 50% dell'orario di lavoro, purché si riesca a garantire la copertura di almeno un turno di lavoro di 8 ore. I contratti saranno valutati annualmente ed avranno una durata di 12 mesi prorogabili.

Restano ferme le causali e limitazioni percentuali di trasformazione previste dal CCNL.

Art. 9 - PREMIO DI RISULTATO

Con decorrenza 01/01/2020, secondo quanto previsto dalle normative e dagli accordi in essere, viene istituito un premio di risultato annuale (P.d.R.) avente come periodo di maturazione gennaio-dicembre di ciascun anno.

Il premio da erogarsi individualmente, per ogni anno di vigenza del presente contratto, sarà determinato in base ai risultati economici raggiunti relativamente agli obiettivi di Redditività (R), Efficienza (E), Qualità (Q) e Indice Assenza Individuale (AS), secondo la seguente formula:

$$\text{P.d.R.} = (\text{R} + \text{E} + \text{Q}) \times \text{AS}$$

Il valore lordo del premio è riportato nella tabella che segue:

ANNO	IMPORTO LORDO AL 100% DEGLI OBIETTIVI
2020	€ 550,00
2021	€ 550,00
2022	€ 600,00

R (indice redditività) – Peso 25 %

Tale indice è riferito all'Operation Margin (rapporto in percentuale tra il reddito operativo, derivante dalla gestione caratteristica, e le vendite nette) ed è calcolato sul rapporto tra OM effettivo e quello stabilito come budget. Per l'anno 2020 il valore del premio è stabilito secondo la tabella che segue:

Risultato	<0,60%	1,60%	1,70%	1,80%	1,90%	2,00%
% Premio	0%	60%	70%	80%	90%	100%

I valori percentuali di cui sopra potranno essere rivisti per gli anni 2021, 2022 in base alle aspettative di mercato e saranno eventualmente comunicati normalmente entro il primo trimestre di ciascun anno di vigenza contrattuale.

Ai fini del riconoscimento del PdR, il risultato effettivo verrà arrotondato per eccesso al decimale successivo per frazioni di centesimo pari o superiori a 5 (es.: 0,975 = 0,98; 0,974 = 0,97).

E (indice efficienza) – Peso 50%

Misura l'efficienza aziendale in ciascun periodo di riferimento (1° gennaio – 31 dicembre) ed è il risultato della seguente formula: $OEE = ID \times IQ$ dove ID identifica il rapporto tra ore lavorate ed ore programmate ed IQ è il rapporto tra ore di produzione "buona" ed ore di produzioni totali; si ribadisce l'importanza della corretta registrazione dei tempi e delle causali degli ordini di produzione.

Per l'anno 2020 il valore del premio è stabilito secondo la tabella che segue ed il periodo di riferimento per la verifica dell'obiettivo va dal 01/10/2020 al 31/12/2020:

Risultato	<70,0%	oltre70,0 e sino a 72%	72,01-73%	73,01-74%	74,01-76%	76,01-78%	78,01-82%	Oltre 82%
% Premio	0%	40%	50%	60%	70%	80%	90%	100%

I valori percentuali di cui sopra potranno essere rivisti per gli anni 2021 e 2022 in base alle tipologie di prodotto derivanti dagli ordinativi e saranno comunicati normalmente entro il primo trimestre di ciascun anno di vigenza contrattuale.

Q (indice qualità) – Peso 25%

Misura la qualità aziendale in ciascun periodo di riferimento (1° gennaio – 31 dicembre) ed è riferito al rapporto percentuale tra i costi della non qualità (intendendosi per tali il valore degli scarti interni, dei costi garanzia, dei costi di selezione e/o rilavorazioni c/o clienti, trasporti speciali) sul

costo di produzione. Per l'anno 2020 il valore del premio è stabilito secondo la tabella che segue:

Risultato	<2,80%	2,80%	2,60%	2,40%	2,20%
% Premio	0%	80%	100%	110%	120%

I valori percentuali di cui sopra potranno essere rivisti per gli anni 2021 e 2022 in base alle tipologie di prodotto derivanti dagli ordinativi e saranno comunicati normalmente entro il primo trimestre di ciascun anno di vigenza contrattuale.

AS (Indice Assenza Individuale)

Misura l'incremento di produttività aziendale conseguente alla riduzione del tasso di assenza collegato alla malattia.

La eventuale riduzione di premio che si determina mediante l'applicazione del correttivo AS, viene individualmente redistribuita come "Bonus" in pari quota tra gli aventi diritto, come determinati nella Tabella che segue:

Assenza giorni	Episodi				
	0	1	2	3	>3
0-5	100% del premio + bonus	100% del premio	100% del premio	90% del premio	80% del premio
6-15		100% del premio	100% del premio	80% del premio	70% del premio
>15		90% del premio	80% del premio	70% del premio	60% del premio

Ai fini del conteggio del coefficiente AS si tiene conto dei giorni di assenza conseguenti a certificazioni di malattia e infortunio non professionale nonché del numero di eventi.

Si intendono "giorni di assenza" i giorni lavorabili a livello individuale compresi nel certificato medico, così come definiti dal calendario di lavoro aziendale e per "episodi" si considera come unico evento anche più

certificati consecutivi contenenti l'indicazione "continuazione" o qualificati come tali dall'ente competente.

Ai soli fini della maturazione del premio, non si terrà conto delle assenze per malattia non professionale usufruite da tutti quei lavoratori che hanno richiesto i permessi ex art. 33 L. 104/92 a seguito della propria condizione di disabilità.

Ugualmente verranno escluse dal conteggio le assenze dovute a periodi di quarantena dovuti al Covid-19 e stabiliti dalle competenti autorità sanitarie.

Si precisa che in situazioni di ricovero ospedaliero e day-hospital, cui consegua immediatamente malattia (convalescenza), nonché nei casi di gravi patologie previste dal CCNL, saranno esclusi i relativi giorni di assenza dal conteggio delle malattie per la maturazione del premio.

Il conteggio sarà effettuato per ciascun anno di riferimento del presente contratto per il periodo compreso tra il 1° gennaio ed il 31 dicembre.

Art. 10 – EROGAZIONE E BENEFICIARI

Beneficeranno del Premio di Risultato tutti coloro che siano in forza come dipendenti al momento dell'erogazione assunti con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato, periodo coincidente con la retribuzione relativa al mese di giugno dell'anno successivo a quello di maturazione del premio.

Gli assunti con contratto a tempo indeterminato e a tempo determinato, durante l'anno di riferimento matureranno tanti dodicesimi di premio quanti saranno i mesi interi o le frazioni di mese superiori a 15 giorni lavorati nel corso del periodo di riferimento. Si prenderanno in considerazione anche i periodi lavorati dell'anno precedente con contratto di somministrazione.

Gli assunti con contratto di somministrazione a tempo determinato o indeterminato beneficeranno del Pdr a condizione di aver maturato una anzianità aziendale di almeno 6 mesi (anche frazionati) in ciascun anno di validità del premio; sussistendo i requisiti che precedono, durante l'anno di riferimento, gli stessi lavoratori matureranno tanti dodicesimi di premio quanti saranno i mesi interi, o le frazioni di mese superiori a 15 giorni di calendario lavorati.

I lavoratori che, con contratto diretto aziendale o in somministrazione a tempo determinato o indeterminato, dovessero lasciare l'azienda nel corso dell'anno successivo alla maturazione (ovvero dal 1° gennaio al 31 maggio) per pensionamento, decesso, dimissioni e licenziamento, saranno considerati tra gli aventi diritto per il numero di mesi di effettivo lavoro nel corso dell'anno di maturazione ed avranno diritto ad una quota

del premio pari a tanti dodicesimi di premio quante saranno le frazioni di mese superiori a 15 gg di calendario lavorati, e lo stesso sarà corrisposto sulla base dei risultati raggiunti l'anno precedente.

Per i dipendenti con rapporto di lavoro part-time l'importo del P.d.R. maturato verrà riproporzionato sulla base dell'effettivo orario di lavoro contrattuale.

Art. 11 - WELFARE AZIENDALE

In ottemperanza a quanto previsto dall'art 1 commi 182 -190 della legge 208/2015, i lavoratori in possesso dei requisiti previsti dalla normativa citata che hanno maturato il diritto a percepire il Pdr, a fronte del conseguimento degli obiettivi incrementali definiti, potranno scegliere di convertire il valore del premio soggetto a tassazione agevolata, eventualmente maturato, in servizi/prestazioni di c.d. welfare messi a disposizione dall'azienda. L'azienda fornirà ai dipendenti interessati un regolamento con le misure di welfare fruibili oltre ad un supporto per agevolarne la fruizione.

Ai lavoratori che dovessero optare per il welfare aziendale sarà riconosciuta una quota aggiuntiva di welfare pari al 5% del valore del premio.

Art. 12 - DETASSAZIONE

Preso atto delle disposizioni del DM 25.03.2016 in materia di imposta sostitutiva del 10%, applicative di quanto previsto dall'art. 1 L. 208/2015 come modificato dalla L. 232/2016, le parti concordano nel ritenere il presente accordo conforme a quanto previsto dalla normativa in materia di detassazione dei premi di risultato.

Tenuto conto dei chiarimenti forniti dall'Agenzia delle Entrate con la circolare n. 5/E del 29.03.2018 e successive, le parti concordano che, esclusivamente ai fini della detassazione dell'intero importo del premio, si debbano prendere in considerazione, alternativamente come parametri base: Efficienza, Qualità ed Assenteismo collettivo.

Pertanto, si procederà ad applicare la tassazione agevolata sull'intero premio in ogni caso in cui almeno uno dei parametri di cui sopra abbia avuto un incremento nell'anno di riferimento rispetto ai valori dello stesso parametro, registrati come media annuale nel triennio mobile precedente. L'azienda si adopererà per effettuare il deposito nelle modalità indicate dall'art. 5 del DM già citato.

Per l'anno 2020 si prenderà a riferimento la media annuale del triennio

2017-2019, che per ciascuno dei parametri alternativi è la seguente:

EFFICIENZA (media 2017 – 2019)	= 75,47%
QUALITA' (media 2017-2019)	= 3,05%
ASSENTEISMO DIRETTI DI PRODUZIONE (media 2017 – 2019)	= 93,34%

Art. 13 - COINVOLGIMENTO DEI LAVORATORI

Con l'obiettivo di coinvolgere ulteriormente i lavoratori nel miglioramento degli indici oggetto del PdR nonché dell'efficienza dell'azienda tutta, in applicazione dell'art. 55 D.L. 50/2017, le parti concordano di prevedere momenti di incontro tra i capi area ed i lavoratori interessati dai vari gruppi di lavoro, anche con la partecipazione della RSU, per valutare – in accordo con gli stessi – soluzioni organizzative ed operative proposte dagli stessi.

Mensilmente la direzione aziendale metterà a conoscenza il personale dell'andamento dell'indice OEE, aggiornando i dati su apposite bacheche; potrà inoltre valutare anche il coinvolgimento diretto dei propri responsabili e dei lavoratori attraverso l'utilizzo dello *shop floor management* e la RSU, al fine di monitorare l'andamento dell'indicatore, le motivazioni di eventuali problematiche rilevate, le azioni di miglioramento da implementare e l'efficacia di quelle già implementate, anche nell'ottica di quanto previsto all'art. __ (decontribuzione).

Al fine di cui sopra, l'azienda predisporrà un c.d. "Piano di Innovazione" con lo scopo di riassumere le azioni che si intendono implementare per il miglioramento e l'innovazione e le relative procedure operative che, in qualche modo, coinvolgono i lavoratori, o i loro rappresentanti, specificando anche le modalità di attivazione, funzionamento e verifica.

Art. 14 - INCIDENZA SU ALTRI ISTITUTI

Resta espressamente inteso tra le parti che, ai sensi dell'art. 2120 c.c. così come modificato dall'art. 1 della L. 29.5.1982 n. 297, le somme erogate a titolo di premio di risultato non entrano a far parte della base di calcolo del TFR.

Allo stesso modo per la particolare natura di questa erogazione non si terrà conto della stessa ai fini del trattamento economico di ferie, festività, indennità di malattia e/o infortunio, maternità, ecc.

Art. 15 - ANTICIPAZIONE TFR

Al fine di andare incontro alle esigenze provenienti da un numero sempre più significativo di dipendenti, le parti concordano di integrare le causali di legge per l'anticipazione del TFR con le seguenti:

- riconoscimento del trattamento ex art. 2120 c.c. anche per le ipotesi di ristrutturazione della prima casa di abitazione;
- ai dipendenti con almeno 6 anni di anzianità aziendale.

L'anticipo del TFR può avvenire anche più volte nel corso della vita lavorativa in azienda, cumulandosi anche le causali di legge con quelle contrattuali, e comunque nel limite del 70% della posizione individuale maturata, incrementata delle anticipazioni già percepite e non reintegrate.

Viene inoltre riconosciuta la possibilità di ottenere, una sola volta nella vita lavorativa, anche un 30% di anticipo del TFR senza alcuna motivazione, ma sempre ai dipendenti con almeno 6 anni di anzianità

L'azienda con specifici ordini di servizio comunicherà ai lavoratori le modalità di richiesta di anticipo nonché la documentazione necessaria ai fini dell'ottenimento dell'anticipo stesso.

Resta ferma – per il resto – la disciplina di legge.

Art. 16 – CONGEDI PARENTALI ED ALTRE INDENNITA'

L'azienda riconoscerà tre giorni di congedo ai dipendenti che dovessero assistere il proprio familiare entro lo stesso nucleo durante un periodo di ricovero ospedaliero da fruirsì durante il periodo di ricovero stesso. Tali permessi potranno essere eccezionalmente cumulabili con quelli previsti dall'art. 4 della L. 53/2000 in caso di decesso di parenti nei limiti previsti dalla normativa stessa. L'azienda garantirà ulteriori 3 giorni aggiuntivi nel corso dello stesso anno in caso di decesso per ulteriore familiare già previsto dalla L. 53/2000.

L'azienda conferma le indennità speciali previste nel precedente Integrativo come di seguito:

- euro 250,00 a titolo buono acquisto per la nascita del primo figlio/a. Tale beneficio si intende riconosciuto ad un unico nucleo familiare nell'ipotesi di coniugi entrambi dipendenti della Defendi Italy Srl.
- euro 250,00 in caso di matrimonio a titolo di buono acquisto.

Viene riconosciuta per gli anni vigenti del presente accordo l'indennità di lavoro disagiato di euro 80 lordi mensili per 13 mensilità, prevista per tutti i lavoratori addetti continuativamente all'attività di stampaggio e pressofusione.

Art. 17 - VALIDITÀ E DURATA

Il presente contratto avrà validità dal ... e fino al

Le parti si incontreranno almeno 6 mesi prima della scadenza dell'Integrativo per valutare la possibilità di un celere rinnovo o di una

possibile proroga, con esclusione comunque di qualsiasi meccanismo di ultrattività del presente Accordo.

Preso atto delle novità introdotte rispetto a quelle concordate nelle precedenti contrattazioni aziendali, il presente accordo ha natura sperimentale e, pertanto, azienda ed RSU si incontreranno periodicamente per monitorarne l'andamento come già concordato.

Art. 18 - QUOTA DI SERVIZIO SINDACALE

L'Azienda aderisce alla richiesta formulata dalle OO.SS. firmatarie del presente accordo di effettuare ai lavoratori non iscritti a FIM – FIOM – UILM una trattenuta per il servizio sindacale contrattuale di 80 euro da trattenere con le competenze del mese di giugno 2021.

I lavoratori non iscritti a FIM – FIOM – UILM che non intendono aderire alla trattenuta, dovranno darne comunicazione scritta all'Azienda, con le modalità previste dal CCNL dell'industria metalmeccanica.

Le quote di servizio sindacale trattenute con le modalità di cui sopra verranno versate dall'Azienda sul conto corrente che le sarà successivamente comunicato dalle OO.SS. stipulanti il presente accordo.

Letto, confermato e sottoscritto.

Per l'Azienda

Per la FIOM-CGIL

Per Confindustria Ancona

Per la FIM-CISL

Per la UILM-UIL

Per la RSU

Ancona, addì ...

Tra

CONFINDUSTRIA ANCONA rappresentata dal Presidente ...

e

C.G.I.L. provinciale, rappresentata da ...,
C.I.S.L. regionale, rappresentata da ...,
U.I.L. regionale, rappresentata da ...

visti

l'art. 1, commi 182, 186, 187, 188, 189, 190, 191 della legge 28 dicembre 2015, n. 208, l'art. 51 del decreto legislativo 15 giugno 2015, n. 81, l'art. 14 del decreto legislativo 14 settembre 2015, n. 151

premesso che

- con Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministro dell'Economia e delle Finanze, del 25 marzo 2016 è stata data attuazione ai contenuti di cui ai citati commi dell'art. 1 della legge 28 dicembre 2015, n. 208, in materia di agevolazioni fiscali per importi erogati a titolo di premi di risultato di ammontare variabile a seguito di incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione previsti nei contratti aziendali o territoriali di cui all'art. 51 del decreto legislativo n. 81 del 2015;
- con la circolare n. 28/E del 15 giugno 2016, l'Agenzia delle Entrate, d'intesa con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, è intervenuta su quanto disposto dal Decreto del 25 marzo 2016, in tema di agevolazioni fiscali di cui all'articolo 1, commi 182, 189 e 190 della legge n. 208 del 2015;
- Confindustria e Cgil, Cisl, Uil hanno stipulato, in data 14 luglio 2016, un accordo interconfederale quadro di riferimento per la definizione di accordi territoriali sulla stessa materia, che verranno depositati con le modalità e nei termini che saranno indicati dalle Amministrazioni competenti;

considerato altresì

che le parti firmatarie del presente accordo intendono favorire, ai sensi dell'Accordo Interconfederale del 14 luglio 2016, la contrattazione collettiva aziendale con contenuti economici correlati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, quale strumento utile sia per la crescita della competitività e lo sviluppo delle imprese, nonché per accrescere il potere d'acquisto dei lavoratori che hanno la possibilità di beneficiare della detassazione in virtù della legge di stabilità 2016

si conviene quanto segue

1. le imprese aderenti al Sistema di rappresentanza di Confindustria, aventi sede legale e/o operativa nella provincia di Ancona, nelle quali non è costituita la RSU (o la RSA), in caso di stipula di accordi aziendali con le organizzazioni di categoria di CGIL, CISL, UIL, relativi all'attuazione delle normative di cui in premessa, ai sensi dell'art. 51 del decreto legislativo n. 81 del 2015, si avvalgono dell'assistenza delle associazioni aderenti al Sistema di rappresentanza di Confindustria aventi competenza sindacale cui aderiscono o alle quali conferiscono espresso mandato;
2. in alternativa al punto precedente, le imprese associate (o che conferiscono espresso mandato alle associazioni aderenti al Sistema di rappresentanza di Confindustria aventi competenza sindacale) nelle quali non è costituita la RSU (o la RSA), per poter applicare l'agevolazione fiscale prevista dal Decreto 25 marzo 2016, opereranno conformemente a quanto di seguito pattuito, fermo restando che l'applicazione del presente accordo territoriale, in entrambi i casi fin qui previsti, esplica i suoi effetti nei confronti di tutti i dipendenti dell'impresa, anche se occupati presso sedi o stabilimenti situati al di fuori della città/provincia/regione;
3. i premi saranno assoggettati al trattamento fiscale agevolato qualora le imprese adottino uno o più indicatori, anche in via alternativa, per la misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, tra quelli elencati nella sezione 6 del modello allegato al Decreto 25 marzo 2016. A tal fine le organizzazioni che sottoscrivono il presente accordo concordano espressamente nel ritenere essenziale, come previsto nella circolare n. 28/E del 15 giugno 2016, che la condizione di incrementalità degli obiettivi, che dà diritto al trattamento fiscale agevolato, venga rispettata, ossia che l'incremento possa essere verificato, nell'arco di un periodo congruo (intendendosi per esso un periodo significativo anche ai fini della quantificazione del premio aziendale), attraverso indicatori numerici appositamente individuati e fondati su idonei riscontri documentali aziendali;

4. pertanto, le imprese associate applicheranno le agevolazioni fiscali, nei limiti ed alle condizioni previste dalla normativa vigente, agli importi dei premi di risultato erogati a seguito del raggiungimento di un effettivo miglioramento dell'indicatore o degli indicatori adottati, anche in via alternativa, dall'impresa stessa, come individuati al punto precedente, rispetto al risultato registrato dallo stesso indicatore o dagli stessi indicatori nell'anno precedente o, comunque, nel periodo congruo, come determinato ai sensi del precedente punto 3;

5. le imprese associate che si avvarranno del presente accordo invieranno, anche con modalità informatiche, una comunicazione scritta ai lavoratori dichiarando che, in applicazione del medesimo, viene istituito un premio di risultato. Nella comunicazione verrà precisato: a) il periodo di riferimento; b) la composizione del premio e gli indicatori adottati; c) la stima del valore annuo medio *pro capite* del premio (Sez. 4 del modulo allegato al Decreto 25 marzo 2016) e le sue modalità di corresponsione, ivi compresa l'eventualità che il premio venga corrisposto, in tutto o in parte, per scelta del lavoratore, tramite prestazioni di *welfare* aziendale, ai sensi del comma 184 dell'art. 1 della legge 28 dicembre 2015, n. 208 e alle condizioni previste dalla Circolare n. 28/E;

6. ai fini dell'eventuale individuazione dei servizi o delle prestazioni di *welfare* aziendale da offrire ai lavoratori, l'impresa, tenendo conto delle indicazioni espresse dai lavoratori e dell'offerta dei servizi esistente nel territorio dove insiste, valuterà, in particolare, le eventuali iniziative in materia poste in essere, anche autonomamente, dalle parti che hanno sottoscritto l'accordo territoriale;

7. ai fini di incentivare gli schemi organizzativi della produzione e del lavoro, orientati ad accrescere la motivazione del personale, le parti firmatarie del presente accordo potranno attivare iniziative sul territorio volte ad accrescere la cultura del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro sulla base di quanto previsto dal Decreto 25 marzo 2016 e dalla Circolare n. 28/E;

8. la comunicazione di cui al punto 5 verrà tempestivamente trasmessa dall'impresa anche al comitato di cui al successivo punto 9;

9. le parti firmatarie del presente accordo istituiranno un comitato composto da un rappresentante di ciascuna delle organizzazioni sindacali e imprenditoriali firmatarie che avrà il compito: a) di valutare la conformità al presente accordo dei contenuti della comunicazione trasmessa ai sensi del punto 5; b) di valutare l'andamento dell'attuazione dell'accordo territoriale anche ai fini di quanto previsto al successivo punto 11. Il comitato effettuerà la valutazione di conformità entro 10 giorni dall'invio della comunicazione di cui al punto 5;

10. l'impresa che applica il presente accordo ai sensi del punto 2, concluso il periodo di riferimento previsto, e nei tempi tecnicamente necessari per la verifica dei risultati, darà ai lavoratori informazione scritta sulle risultanze del premio. Tale comunicazione sarà tempestivamente trasmessa anche al comitato di cui al punto 9;

11. il comitato di cui al punto 9 provvederà a redigere un rapporto, su dati aggregati, dei premi istituiti nel territorio ai fini del monitoraggio degli effetti dell'accordo territoriale; tale rapporto sarà inviato alle organizzazioni firmatarie dell'Accordo Interconfederale 14 luglio 2016 anche al fine di valutare l'andamento complessivo e gli effetti dell'Accordo stesso;

12. le parti sono impegnate, ciascuna per le proprie competenze, ad assicurare l'informazione a lavoratori e imprese sui contenuti del presente accordo anche ai fini di una corretta applicazione;

13. il presente accordo ha durata 24 mesi dalla sua sottoscrizione e natura sperimentale. Si rinnova tacitamente alla sua scadenza salva espressa disdetta da comunicare almeno 30 giorni prima.

Letto, confermato e sottoscritto.

CONFINDUSTRIA ANCONA

CGIL PROV.LE

CISL REG.LE

UIL REG.LE

(carta intestata)

PIANO DI INNOVAZIONE

Scopo

Il presente documento ha lo scopo di riassumere le azioni che l'azienda intende implementare per il miglioramento e l'innovazione e le relative procedure operative che, in qualche modo, coinvolgono i lavoratori, o i loro rappresentanti, specificando anche le modalità di attivazione, funzionamento e verifica.

Le azioni richiamate, ed il coinvolgimento dei lavoratori, devono servire a:

- Migliorare l'efficienza interna e i prodotti/servizi forniti;
- Implementare attività che in maniera chiara ed oggettiva consentano di attuare azioni di miglioramento ed innovazione;
- Tendere al raggiungimento degli obiettivi che sono alla base dell'Accordo Aziendale stipulato il _____, verificare l'andamento degli stessi ed intervenendo con proposte di miglioramento qualora vi siano dei discostamenti rispetto ai risultati programmati.

1. Contesto di partenza

Lo scenario di mercato che l'azienda si trova ad affrontare necessita dell'implementazione continua di azioni di miglioramento tese al recupero di efficienza e competitività.

Risulta indispensabile in particolare individuare azioni concrete tese al miglioramento degli indici di produttività aziendale intervenendo su tutti i fattori che su di essa influiscono.

A tal fine sono stati individuati nel contratto integrativo aziendale i seguenti indici:

- **produttività:** sarà misurata attraversoTale indice ha fatto registrare nel periodo antecedente la sottoscrizione del contratto, ed in particolare nel periodo di anni antecedente, un andamento medio pari a.....
- **qualità:** sarà misurata attraverso Tale indice ha fatto registrare nel periodo antecedente la sottoscrizione del contratto, ed in particolare nel periodo di anni antecedente, un andamento medio pari a.....
- **infortuni:** sarà misurato attraverso Tale indice ha fatto registrare nel periodo antecedente la sottoscrizione del contratto, ed in particolare nel periodo di anni antecedente, un andamento medio pari a.....
-

2. Azioni partecipative

La direzione ritiene che sia importante, anzi fondamentale, che i lavoratori possano partecipare proattivamente alle attività aziendali in materia innovazione e miglioramento, attraverso il coinvolgimento diretto ovvero dei propri rappresentanti.

Tale coinvolgimento potrà realizzarsi attraverso le seguenti attività (barrare quelle che interessano):

Sistema strutturato di suggerimenti:

Sarà collocata all'interno dei reparti produttivi una cassetta "SUGGERIMENTI" all'interno del quale ciascun lavoratore potrà inserire, attraverso il modulo allegato) specifiche segnalazioni che potranno riguardare aspetti tipici della vita lavorativa (organizzativi, ambientali, tesi comunque al miglioramento delle condizioni di lavoro).

I suggerimenti dei lavoratori potranno anche essere inviati attraverso posta elettronica al seguente indirizzo: _____

Resta inteso che le segnalazioni potranno essere presentate personalmente al responsabile delle risorse umane anche per il tramite della RSU.

Semestralmente la direzione elaborerà un report indicante le segnalazioni pervenute, quelle accettate e le conseguenze concrete derivanti dalla attuazione delle azioni implementate.

Gruppi di progetto

Saranno costituiti specifici gruppi di lavoro nelle seguenti aree/reparti:

- 1).....
- 2).....
- 3).....

Potranno essere chiamati a partecipare a tali gruppi capi reparto/capi linea, lavoratori addetti alla linea ovvero anche rappresentanti aziendali individuati dalla direzione. I singoli gruppi avranno come obiettivo il miglioramento delle attività svolte sia in termini di produttività che di qualità.

Potranno essere oggetto delle attività del gruppo l'analisi di: specifici reparti; singole fasi produttive; specifici prodotti o gestione dell'introduzione di nuovi processi produttivi ecc.

Il gruppo sarà gestito da un rappresentante individuato dalla azienda che avrà anche il compito di redigere il verbale di riunione secondo il formulario allegato 2.

Lo stesso rappresentante avrà il compito di convocare le riunioni del gruppo di lavoro e mantenere la durata delle stesse all'interno dei tempi assegnati dalla azienda.

I gruppi potranno riunirsi entro o fuori dall'orario di lavoro.'

All'interno del gruppo i lavoratori potranno partecipare esprimendo suggerimenti e proposte che saranno oggetto di valutazione da parte del Responsabile del gruppo.

Team di lavoro

Per le seguenti specifiche attività, in ambito impiegatizio/indiretto:

- 1).....
- 2).....
- 3).....

potranno essere costituiti dall'azienda specifici team di lavoro.

Obiettivo dei team di lavoro è quello di proporre alla azienda soluzioni organizzative che possano migliorare la gestione della prestazione aziendale ed il raggiungimento degli obiettivi prefissati.

In particolare, i team dovranno occuparsi di proporre soluzioni organizzative tese a favorire la intercambiabilità dei lavoratori e la rotazione delle mansioni.

Tra le soluzioni organizzative finalizzate a quanto sopra ci ricordano a titolo esemplificativo: banca delle ore; orari a menù, ecc.)

A ciascun team sarà assegnato dalla azienda, che ne nominerà i componenti, uno specifico obiettivo da raggiungere ed il tempo entro cui ciò dovrà avvenire.

I team di lavoro potranno essere successivamente implementati in ambito produttivo/indiretto.

Team extra lavoro

L'azienda favorirà la nascita di gruppi omogenei di lavoratori (stesso ufficio, stesso reparto) che mediante l'utilizzo di strumentazione tecnologica o social network potranno sviluppare e condividere conoscenze utili al miglioramento delle proprie competenze anche legate al miglior utilizzo di tali strumenti.

Il gruppo sarà gestito da un rappresentante individuato dalla azienda che avrà anche il compito di redigere il verbale di riunione secondo il formulario allegato 2.

I gruppi potranno anche riunirsi entro o fuori dall'orario di lavoro.'

All'interno del gruppo i lavoratori potranno partecipare esprimendo suggerimenti e proposte che saranno oggetto di valutazione da parte del Responsabile del gruppo.

Formazione specialistica e mirata all'innovazione

Anche attraverso il ricorso ai fondi interprofessionali, potranno essere realizzate specifiche attività formative finalizzate alla acquisizione da parte dei lavoratori delle competenze ritenute dalla azienda necessarie per favorire la maggiore efficacia delle azioni di innovazione realizzate.

Ad titolo esemplificativo potranno essere realizzate azioni formative per migliorare l'utilizzo dei strumenti informatici legati alla produzione ovvero delle procedure aziendali collegate all'utilizzo degli stessi.

Ai lavoratori al termine del periodo di formazione sarà rilasciato un attestato dell'effettiva partecipazione.

Comunicazione dei progetti di innovazione

Con periodicità di norma annuale l'azienda potrà realizzare (barrare quelle che interessano)

- una comunicazione che sarà affissa in tutte le bacheche aziendali dei progetti di innovazione realizzati nel periodo
- una assemblea con i lavoratori anche per singoli reparti per informarli dei risultati di miglioramento ed innovazione realizzati;
- workshop o focus, anche in modalità interattiva, con il coinvolgimento dei responsabili aziendali, cui potranno essere invitati a partecipare anche singoli reparti su materie legate all'innovazione ed al miglioramento degli indicatori aziendali;

3. Verifica indicatori aziendali PDR e coinvolgimento dei rappresentanti dei lavoratori

a) Verifica indicatori aziendali PDR

In applicazione di quanto indicato agli artt. _____ dell'Accordo Aziendale del _____, la partecipazione dei lavoratori al raggiungimento degli obiettivi aziendali risulta fondamentale.

Con cadenza mensile si svolgeranno incontri tra la direzione aziendale e i rappresentanti dei lavoratori.

Tali incontri saranno calendarizzati di norma successivamente alla pubblicazione da parte della direzione, dei risultati parziali di ciascun parametro. Durante tali riunioni verranno commentati i risultati raggiunti, evidenziate le eventuali problematiche emerse proponendo ipotesi di risoluzione delle stesse, anche attraverso il metodo del *brainstorming*. Tali riunioni saranno anche l'occasione per verificare l'impatto di misure di miglioramento già proposte in passato eventualmente implementandole.

Al termine delle riunioni verrà predisposto un verbale di incontro che riporterà sinteticamente gli argomenti trattati e potrà essere sottoscritto da tutti i partecipanti.

b) Coinvolgimento rappresentanti dei lavoratori

I risultati delle attività delle azioni partecipative indicate al precedente punto 2 saranno oggetto di confronto con periodicità semestrale con i rappresentanti dei lavoratori al fine di verificare gli effettivi miglioramenti realizzati e gli obiettivi ulteriori da raggiungere.

4. Validità ed efficacia

Il presente documento viene redatto anche ai fini delle agevolazioni previste dal D.L. 50/2017, intendendo soddisfare le indicazioni previste dalla circolare 5/E/2018 dell'Agenzia delle Entrate in materia di "Piani di Innovazione".

L'azienda

Per ricevuta

Le OO.SS.

La RSU

VERBALE DI ACCORDO AZIENDALE

Il giorno ... presso la sede della società ... in ... si sono incontrati:

- L'azienda ... nella persona del Dott. ... in qualità di Legale Rappresentante assistita da ... di Confindustria Ancona;

e

- la RSU aziendale assistita dalle OO.SS. nella persona di ... della FIM-CISL e ... della FIOM-CGIL;

le parti hanno concordato quanto segue:

1. ai lavoratori ai quali viene applicato il CCNL Metalmeccanica Industria, l'azienda riconoscerà delle prestazioni di welfare aziendale attraverso la consegna di buoni pasto (c.d. *DAY*) del valore nominale di euro 5,00 cadauno per i lavoratori a tempo pieno.
2. I buoni pasto verranno consegnati entro il dicembre ... a tutti i lavoratori in forza alla data del
3. Resta inteso che i buoni pasto saranno riconosciuti per le sole giornate di presenza al lavoro (con almeno 6 ore di presenza per i lavoratori a tempo pieno e 4 ore per i lavoratori a tempo parziale) per tutto il periodo ... – ..., con un importo nominale massimo non superiore ad euro 500,00 per ciascun lavoratore a tempo pieno.
4. Verrà inoltre erogato un buono spesa del valore di euro 200,00 per tutti i lavoratori a tempo pieno in forza al
5. Entrambi gli importi saranno riproporzionati in base alla propria percentuale di part-time e in caso di assunzione in corso d'anno.
6. Il buono spesa di cui al presente accordo si intende erogato in sostituzione di premi erogati con precedenti accordi verbali.
7. Il trattamento fiscale e contributivo dei buoni pasto avverrà in conformità a quanto previsto dall'art. 51 del TUIR.
8. Quanto concordato nel presente verbale è vincolante per la Società ... seppur limitatamente alle annualità ... e ..., pertanto la stessa non avrà facoltà di cessarlo unilateralmente e discrezionalmente in quanto tenuta obbligatoriamente agli adempimenti in esso previsti.

Letto, approvato e sottoscritto.

Per l'Azienda

Per la RSU

Per la FIM-CISL

Per la FIOM-CGIL

Per Confindustria Ancona

REGOLAMENTO

PIANO WELFARE

_____ SPA

SEDE

DI _____

Premessa

L'azienda ha deciso di istituire un piano di welfare secondo la normativa vigente al fine di accrescere il benessere personale e professionale dei lavoratori.

Il Welfare aziendale consiste nella possibilità per i lavoratori di fruire di prestazioni, opere e servizi che verranno loro erogati in modo gratuito, da parte della Società.

Il piano di welfare può essere fruito dai lavoratori esclusivamente attraverso le misure indicate al punto 4.

1. CONDIZIONI ED ENTITÀ DEL PREMIO

Ai beneficiari del Piano Welfare viene attribuito un valore sotto forma di fruizione/rimborso di specifici servizi/spese come indicato al successivo punto 4.

Il valore del welfare che verrà messo a disposizione di ciascun lavoratore dipendente da parte della Società ammonta ad € ...

In applicazione della vigente normativa e prassi amministrativa, detti importi, riconosciuti nei servizi/rimborsi previsti dal Piano, non costituiscono reddito imponibile e non sono soggetti ad imposte e contributi.

In nessun caso sarà consentivo ai lavoratori coinvolti di convertire le misure di welfare in denaro.

2. BENEFICIARI

I beneficiari del welfare aziendale sono i lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato, con qualifica di impiegato o operaio, con esclusione di quadri e dirigenti, che siano in forza al momento dell'introduzione del presente regolamento di welfare.

Per i dipendenti assunti nel corso dell'anno di maturazione, il valore del welfare che verrà erogato sarà rapportato per dodicesimi ai mesi interi o alle frazioni superiori a 15 gg. di calendario lavorati nel medesimo periodo.

Per i dipendenti con rapporto di lavoro part-time, l'importo del welfare verrà riproporzionato sulla base dell'effettivo orario di lavoro contrattuale.

Il welfare non sarà invece riconosciuto ai lavoratori assunti a tempo determinato.

3. VALIDITÀ DEL PIANO

Il presente Piano Welfare viene introdotto esclusivamente per le annualità ... e ... e sarà riferito alle spese sostenute dal 1° gennaio al 31 dicembre di ciascun anno solare di riferimento.

Vista la natura sperimentale del Piano, la disponibilità dell'azienda a riconoscere misure di welfare per l'anno ... sarà subordinata al raggiungimento di un livello di fatturato minimo pari a d euro _____.

Il Piano non s'intende rinnovato per periodi successivi a quelli sopra indicati e non sussiste impegno o obbligo alcuno per l'azienda di riproporre il Piano in periodi successivi.

Il benefit a disposizione del dipendente dovrà essere utilizzato entro e non oltre ildi ciascun anno. L'eventuale quota di benefit non utilizzato alsarà resa disponibile nell'anno successivo.

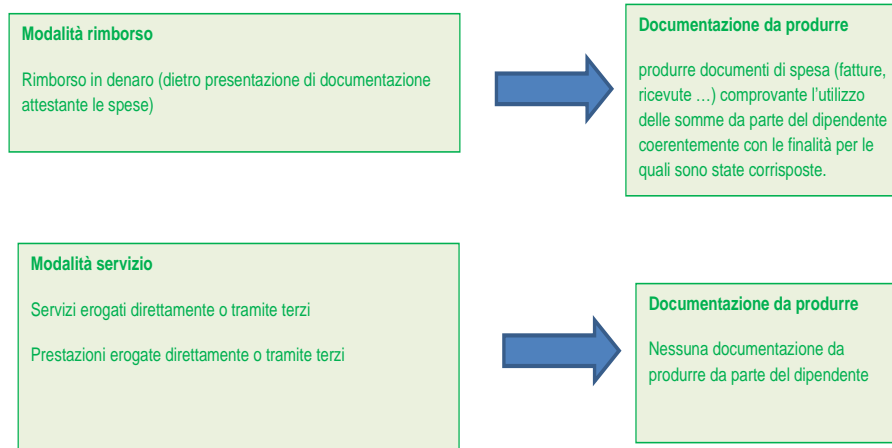
In caso di **cessazione del rapporto di lavoro** in data compresa nel periodo di validità del Piano, il budget di spesa non utilizzato sarà trattenuto dall'azienda.

Il presente regolamento è vincolante per la _____ SPA e pertanto la Società non avrà facoltà di cessarlo unilateralmente e discrezionalmente e sarà pertanto tenuta obbligatoriamente agli adempimenti in esso previsti.

4. TIPOLOGIE DI SERVIZI E BENEFICIARI

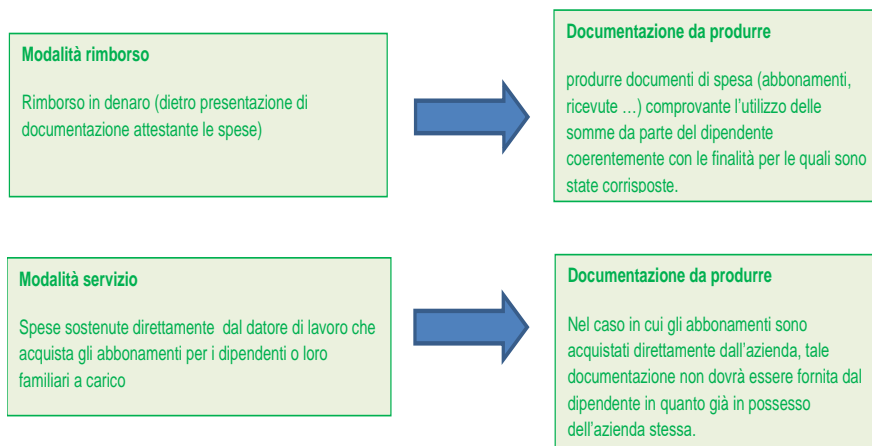
Somme, servizi e prestazioni per la fruizione di spese di educazione e istruzione e per frequenza di ludoteche e centri estivi/invernali

Spese per la frequenza di	Esempi di spese	Nota bene
<ul style="list-style-type: none"> - Asili nido - Scuole materne - Scuole elementari - Scuole medie - Scuole superiori - Università - Corsi di specializzazione universitaria - Baby sitting - Centri estivi e invernali - Ludoteche <p>Da parte di dei familiari di cui all'art. 12, e cioè: il coniuge, i figli, anche adottivi, i discendenti prossimi, i genitori, gli ascendenti prossimi, gli adottanti, i generi e le nuore, il suocero e la suocera</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Tasse e contributi - Rette scolastiche - assegni, premi di merito e sussidi per fini di studio - incentivi economici agli studenti che conseguono livelli di eccellenza - Libri di testo - Mensa - Trasporto scolastico - Gite scolastiche - Visite d'istruzione - Iniziative incluse nei piani di offerta formativa scolastica - Centri estivi e ricreativi - Baby sitting 	<p>Le spese per le quali si chiede il rimborso non possono essere portate in detrazione/deduzione nella dichiarazione dei redditi. Si ricorda che le seguenti spese possono essere portate in detrazione nella dichiarazione dei redditi nei limiti indicati:</p> <p>Asili nido: detrazione massima a figlio: 632:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Costo frequenza; <p>Scuole, dalla materna alle superiori: detrazione. massima a figlio: 564 (dal 2018: 717):</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasse e contributi scolastici - Mensa <p>Università, master e specializzazione universitaria:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Tasse di immatricolazione e iscrizione e soprattasse - Test di accesso ai corsi di laurea -



Somme erogate, rimborsate o direttamente sostenute dal datore di lavoro per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico

<p>Spese per acquisto abbonamenti a:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Trasporto pubblico locale; - Trasporto pubblico regionale; - Trasporto <p>per il dipendente e dei familiari, purché a carico, di cui all'art. 12, e cioè: il coniuge, i figli, anche adottivi, i discendenti prossimi, i genitori, gli ascendenti prossimi, gli adottanti, i generi e le nuore, il suocero e la suocera, i fratelli e le sorelle germani o unilaterali, pubblico interregionale</p>	<p>Esempi di spese</p> <ul style="list-style-type: none"> - Abbonamenti treno; - Abbonamenti autobus; - Abbonamenti tram; - Abbonamenti metropolitana; - Ecc 	<p>Nota bene</p> <p>Le spese per le quali si chiede il rimborso non possono essere portate in detrazione/deduzione nella dichiarazione dei redditi. Si ricorda che, dal periodo d'imposta 2018 (dichiarazione dei redditi da presentare nel 2019) le spese sostenute, anche nell'interesse dei soggetti a carico, per l'acquisto di abbonamenti ai servizi di trasporto pubblico locale, regionale e interregionale sono detraibili per un importo non superiore a :</p> <p style="text-align: center;">250 euro annui</p>
--	--	--



Somme e prestazioni per servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti

Spese di

- Assistenza familiari anziani (ultra 75 anni)
- Assistenza familiari non autosufficienti a causa di patologie (da certificazione medica)

per **familiari** di cui all'art. 12, e cioè: il coniuge, i figli, anche adottivi, i discendenti prossimi, i genitori, gli ascendenti prossimi, gli adottanti, i generi e le nuore, il suocero e la suocera, i fratelli e le sorelle germani o unilaterali.

Esempi di spese

- Fatture/ricevute e personale paramedico per assistenza
- Fatture/ricevute e per assistenza domiciliare

Nota bene

Le spese per le quali si chiede il rimborso non possono essere portate in detrazione/deduzione nella dichiarazione dei redditi. Si ricorda che le seguenti spese possono essere portate in dichiarazione dei redditi come onere:

- Detraibile: le spese sostenute per assistenza a soggetti non autosufficienti (limite max 2100 eu);
- Deducibile: le spese sostenute per assistenza specifica a disabili (senza limite)

Modalità rimborso

Rimborso in denaro (dietro presentazione di documentazione attestante le spese)



Documentazione da produrre

produrre documenti di spesa (fatture, ricevute ...) comprovante l'utilizzo delle somme da parte del dipendente coerentemente con le finalità per le quali sono state corrisposte.

Certificazione medica comprovante la non autosufficienza a causa di gravi patologie oppure documentazione attestante il grado di parentela e l'età dell'assistito.

Modalità servizio

Servizi erogati direttamente o tramite terzi
Prestazioni erogate direttamente o tramite terzi



Documentazione da produrre

Certificazione medica comprovante la non autosufficienza a causa di gravi patologie oppure documentazione attestante il grado di parentela e l'età dell'assistito.

Buoni spesa / Buoni carburante / beni o servizi concessi ai dipendenti, anche tramite voucher unico

Spese per

- Acquisti di beni
- Servizi ricevuti
- Prestazioni varie ricevute

Esempi di spese

- Rifornimento carburante
- Spesa al supermercato
- Spesa in negozi convenzionati

Nota bene

Non sono ammesse le erogazioni in denaro

Non sono ammessi i rimborsi di spese effettuate dai dipendenti

Limite annuo di 258 euro.

Qualora il valore dei fringe benefit, complessivamente erogati nel periodo d'imposta – sia sotto forma di voucher che nelle modalità ordinarie – superi il citato limite di 258,23 euro, lo stesso concorre interamente a formare il reddito.

Attenzione quindi ai soggetti che hanno già in capo benefits tassati o non tassati grazie a tale norma (auto uso promiscuo, pacco Natale, assicurazioni, , ecc...).

modalità

Servizi erogati direttamente o tramite terzi (attraverso buoni spesa)

Prestazioni erogate direttamente o tramite terzi (attraverso buoni spesa)

Voucher cumulativo, rappresentante una pluralità di beni presenti in una piattaforma (anche elettronica) che il dipendente può combinare a sua scelta nel "carrello della spesa"

Servizi sostitutivi di mensa: buoni pasto o convenzioni con ristoranti

Spese per servizi sostitutivi di mensa

- Buoni pasto,
- Convenzioni con ristoranti
-

Esempi di spese

- Buoni pasto cartacei
- Buoni pasto elettronici
- Consumazione pasto in esercizio convenzionato

Nota bene

Limite di valore per ogni giorno di lavoro:

- 4,00 euro per i buoni cartacei
- 8,00 per i buoni elettronici

Possono essere usati fino ad un massimo di 8 buoni nella medesima giornata

Non possono essere concesse per la medesima giornata lavorativa indennità o servizi di mensa di tipo diverso, altrimenti solo una di esse non concorrerà alla tassazione.

Il buono, al pari dei vouchers, non è cedibile, commercializzabile, cumulabile o convertibile in denaro ed è utilizzabile esclusivamente per l'intero valore facciale; per i buoni pasto, a differenza di quanto previsto per i vouchers, non è preclusa la possibilità di integrazione monetaria da parte del dipendente.

modalità

viene concesso un buono pasto per ogni giornata lavorativa, anche se domenicale o festiva, esclusivamente ai lavoratori subordinati, sia a tempo pieno che parziale, a nulla rilevando se l'orario di lavoro non prevede la pausa pranzo.

Opere e servizi aventi finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto

Spese per la fruizione dei seguenti servizi (assistere, partecipare, frequentare) da parte del dipendente e dei familiari di cui all'art. 12, e cioè: il coniuge, i figli, anche adottivi, i discendenti prossimi, i genitori, gli ascendenti prossimi, gli adottanti, i generi e le nuore, il suocero e la suocera, i fratelli e le sorelle germani o unilaterali, anche se non a carico:

- Accesso a spettacoli: cinema, teatri, concerti, manifestazioni sportive e spettacoli in generale
- Acquisto pacchetti viaggio
- Acquisto corsi di ogni genere con finalità di istruzione (lingua, musica, teatro, ballo, informatica, tennis, sport, scacchi, carte, difesa personale, ecc.)
- Acquisto skipass e corsi di sci
- Utilizzo e frequentazione palestre
- Tessere circoli sportivi
- terme e centri benessere
- circoli ricreativi
- attività sportive (calcio, tennis, piscina ecc...)
- utilizzo centri medici per visite specialistiche, esami clinici, check up medici ...
- utilizzo centri fisioterapici
- utilizzo servizi di assistenza sociale
-

Esempi di spese

- Abbonamenti/pacchetti per cinema, teatri ecc..
- Convenzioni con agenzie viaggi
- Convenzione per acquisto corsi di ogni genere
- Abbonamenti/pacchetti per palestre o altre attività sportive
- Tessere per centri ricreativi/sportivi
- pacchetti visite specialistiche
- abbonamento/pacchetti centri medici
- abbonamento/pacchetti centri fisioterapici
- abbonamento/pacchetti per esami clinici da effettuarsi in centri medici

Nota bene

Non sono ammesse le erogazioni in denaro

Non sono ammessi i rimborsi di spese effettuate dai dipendenti

Modalità

Servizi erogati direttamente o tramite terzi

Prestazioni erogate direttamente o tramite terzi

Il dipendente sceglie la tipologia di servizio all'interno del budget figurativo a lui riservato e lo comunica all'azienda

Il dipendente non deve intervenire nel rapporto economico con la struttura che eroga la prestazione

Ulteriori specifiche sulle modalità

L'azienda si convenziona con una molteplicità di soggetti che possono assicurare ai dipendenti determinati servizi scelti dall'azienda.

Il dipendente, in base alla disponibilità consentita dal suo budget figurativo, sceglierà i servizi a lui più confacenti e attraverso titoli di legittimazione o semplice accordo usufruirà delle prestazioni scelte.

Versamenti aggiuntivi alle forme di previdenza complementare

Versamenti aggiuntivi per:

- Contributi a Fondi di previdenza complementare

A favore del **dipendente** o dei **familiari** di cui all'art. 12 (e cioè: il coniuge, i figli, anche adottivi, i discendenti prossimi, i genitori, gli ascendenti prossimi, gli adottanti, i generi e le nuore, il suocero e la suocera, i fratelli e le sorelle germani o unilaterali) **se a carico e se non riescono a dedurre i contributi dal loro reddito**

Esempi di spese

- Versamenti aggiuntivi a titolo di contributi volontari alle forme di previdenza complementare

A chi conviene

- Ai dipendenti che convertendo il premio detassato, riescono ad eludere il vincolo del limite di 5.165 euro.

Convenienza da valutare per ...

- il dipendente che ha il premio detassato al 10% e, convertendolo, non supera il limite fiscale di 5.165 euro.

Modalità

In caso di conversione dei premi detassati, il dipendente deve dare formale richiesta scritta all'azienda.

Versamenti aggiuntivi a Enti o Casse aventi esclusivamente fine assistenziale (fasi, metasalute ...)

Versamenti aggiuntivi per:

- Contributi di assistenza sanitaria ad Enti o Casse aventi esclusivamente fine assistenziale

A favore dei **dipendenti** o dei **familiari** di cui all'art. 12 (e cioè: il coniuge, i figli, anche adottivi, i discendenti prossimi, i genitori, gli ascendenti prossimi, gli adottanti, i generi e le nuore, il suocero e la suocera, i fratelli e le sorelle germani o unilaterali) **se a carico e se non riescono a dedurre i contributi dal loro reddito**

Esempi di spese

- Versamenti aggiuntivi a titolo di contributi volontari alle casse assistenziali (fasi)

A chi conviene

- Ai dipendenti che convertendo il premio detassato, riescono ad eludere il vincolo del limite di 3.615 euro.

Convenienza da valutare per ...

- il dipendente che ha il premio detassato al 10% e, convertendolo, non supera il limite fiscale di 3.615 euro.

Modalità

In caso di conversione dei premi detassati, il dipendente deve dare formale richiesta scritta all'azienda.

_____ **S.R.L.**

Sede legale in Via _____, n° _____ - 00128 _____ (AN) Capitale sociale euro _____

Verbale della riunione del Consiglio di Amministrazione

L'anno ..., il giorno [...] del mese di [...] alle ore [...], si è tenuto in _____ presso la sede operativa di _____ Spa - Via _____, n. ____ **il Consiglio di Amministrazione della Società _____ S.R.L.** per discutere e deliberare sul seguente

Ordine del giorno

1. Esame del progetto di bilancio d'esercizio al 31/12/... e dei relativi documenti accompagnatori; deliberazioni inerenti e conseguenti
2. Varie ed eventuali

Il Presidente constatato e dato atto che:

- è presente personalmente il Consiglio di Amministrazione nelle persone dei Signori:

_____ *Presidente del Consiglio di Amministrazione*

_____ *Consigliere Delegato (in audio conferenza)*

_____ *Consigliere*

_____ *Amministratore delegato (in audio conferenza)*

- è inoltre presente l'organo di controllo nella persona della:

Dott.ssa _____ *Sindaco Unico (in audio conferenza)*

I partecipanti collegati a mezzo audio conferenza, ai sensi dell'articolo __ dello Statuto sociale, hanno acclarato la possibilità di intervenire in tempo reale alla discussione, di poter ricevere documentazione e di poterne trasmettere.

Assume la Presidenza della riunione il Sig. _____, Presidente del Consiglio di Amministrazione, il quale, con il consenso degli altri, chiama a fungere da Segretario il Sig. _____, che accetta.

Il Presidente, constatata la presenza, di persona o in audio conferenza, di tutti i componenti il Consiglio di Amministrazione e dell'organo di controllo, dichiara il Consiglio regolarmente costituito ed atto a deliberare validamente sugli argomenti posti all'ordine del giorno.

Passando alla trattazione **del primo ed unico punto all'Ordine del Giorno**, il Presidente Sig. _____ illustra l'opportunità di valutare, in riferimento al personale dipendente della Società che vanti almeno 6 mesi di anzianità di servizio al 31.12..., le opportunità offerte dalla vigente legislazione in materia di welfare aziendale, come forma complementare ed estremamente efficace dal punto di vista fiscale di remunerazione, per approntare eventuali programmi in tal senso. In particolare, il Presidente illustra nel dettaglio il Programma di flexible benefit per l'anno

Il Consiglio sentita l'esposizione del Presidente dopo breve ed esauriente discussione all'unanimità

Delibera

- 1) di approvare il Programma di flexible benefit per l'anno ... con i valori di benefit di seguito dettagliati:

Livello/categoria	Valore flexible benefit
4° - 5°	€ 500,00
5° s	€ 550,00
6°	€ 600,00
7° (no MBO)	€ 700,00
8° Q (no MBO)	€ 800,00

- 2) di dare mandato al Presidente di attuare il programma di flexible benefit, di valutare le opportunità offerte dalla vigente legislazione in materia di welfare

aziendale e di approntare eventuali modifiche ai programmi in tal senso. Il regolamento welfare dovrà intendersi vincolante per la società e pertanto la stessa non avrà facoltà di modificarlo, integrarlo o cessarlo unilateralmente e discrezionalmente e sarà pertanto tenuta obbligatoriamente agli adempimenti in esso previsti.

Null'altro essendovi da deliberare e nessun altro chiedendo la parola, il Presidente dichiara chiuso il Consiglio di Amministrazione alle ore [...] previa redazione, lettura ed approvazione del presente verbale.

Il Segretario

Il Presidente

QUESTIONARIO WELFARE AZIENDALE

Gent. Lavoratore, nell'ambito della progettazione degli interventi e delle misure di welfare aziendale per l'anno ..., ti chiediamo di compilare il seguente questionario, in forma anonima, per permetterci di cogliere meglio eventuali bisogni, necessità e suggerimenti da parte dei soci e lavoratori in relazione alla conciliazione fra le necessità famigliari e gli impegni lavorativi.

Ti ringraziamo anticipatamente per la tua utile collaborazione.

- 1) Ritieni utile costruire insieme un progetto di welfare aziendale?
 - Si
 - No

- 2) Se sì, continua nella compilazione, indicando, per cortesia:
 - Sesso _____
 - Anno di nascita _____
 - Titolo di studio _____

- 3) Indica ora il tuo orario di lavoro e la natura del rapporto:
 - Tempo pieno
 - Tempo parziale
 - Assunzione a tempo indeterminato
 - Assunzione a tempo determinato

- 4) Coniugato/a o convivente?
 - Si
 - No

- 5) Se sì, il coniuge o compagno/a lavora?
 - Si
 - No

- 6) Figli?
 - Nessuno
 - Fascia 0-3 anni n° _____
 - Fascia 4-11 anni n° _____
 - Fascia 11-18 anni n° _____
 - Figli maggiorenni n° _____

- 7) Rispetto a eventuali figli nella fascia 0-3 anni:
 - Frequentano asili nido o scuole di infanzia
 - Sono curati da altri parenti (es. nonni)
 - Sono gestiti con altre forme di organizzazione familiare sotto specificata:

- 8) Rispetto a eventuali figli nella fascia 4-11 anni, come sono gestiti nel tempo extrascolastico?

- Centri diurni, oratorio e simili
 - Sono curati da altri parenti
 - Sono gestiti con altre forme di organizzazione familiare sotto specificata:
-
-

9) Oltre ai figli ci sono altri famigliari di cui ti devi prendere cura, ad esempio in quanto parzialmente o completamente non autosufficienti?

- No
- Sì, anziani
- Sì, disabili
- Sì, altre problematiche (_____)

10) Dove si trova la persona di cui ti devi prendere cura?

- Convivente nella stessa abitazione
- Nella propria abitazione con badante o altro personale assistenziale
- Nella propria abitazione senza personale assistenziale ma affidato alle cure famigliari dirette
- In struttura residenziale

11) La persona di cui, oltre ai figli, ti devi prendere cura beneficia di servizi? Se sì, quali?

- Non beneficia di servizi
- Beneficia di Servizio di assistenza domiciliare (SAD) o assistenza domiciliare minori (ADM)
- Assistenza domiciliare integrata (ADI)
- Centro diurno (CDD, CSE, CDI)
- Servizio inserimento lavorativo (SIL)
- Badante
- Altro servizio, da specificare: _____

12) La persona della quale ti devi prendere cura percepisce contributi economici di qualche natura?

- No
- Sì (buono, sociale, voucher ecc. _____)

13) Quanti km percorri giornalmente per raggiungere il posto di lavoro?

14) Ti rechi al lavoro:

- Con mezzi propri (auto/moto)
- Con mezzo pubblico _____
- A piedi o in bicicletta

15) Dal tuo punto di vista e in base alle tue esigenze, quali dei seguenti ambiti di intervento ti piacerebbe che venissero sviluppati in un programma di welfare aziendale? (massimo due scelte)

- o L'ambito dei servizi di assistenza alla persona (es. servizi di supporto familiare per la cura dei figli o di altri famigliari ecc.)
- o L'ambito dei servizi di supporto pratico alla vita familiare (es. disbrigo commissioni, pagamento bollette, spesa ecc.)
- o L'ambito della ricerca di convenzioni per permettere ai soci risparmi tramite acquisto di beni o servizi a prezzi agevolati (es. convenzioni per manutenzione auto, servizi assicurativi, spesa ecc.)
- o L'ambito della ricerca di soluzioni organizzative e/o economiche per migliorare la mobilità da e verso il posto di lavoro (es. car sharing aziendale)
- o L'ambito dei servizi dedicati alla qualificazione del tempo libero o alla valorizzazione culturale (es. convenzioni a teatro, iniziative aggregative o culturali, viaggi e vacanze)
- o Misure mutualistiche di sostegno fra i soci

16) Riesci, per finire, a indicarci, nello specifico due tipi di intervento che, concretamente, ti piacerebbe fosse attuato?

o

o

17) Ci sono altre valutazioni, note o critiche che desideri aggiungere?

Nel ringraziarti per la collaborazione, ti ricordiamo che i dati raccolti saranno trattati secondo il d.lgs. 196/03 "Codice in materia di protezione dei dati personali", ossia con modalità improntate ai principi di correttezza, liceità e trasparenza e di tutela della tua riservatezza e dei tuoi diritti.

CAPITOLO 4

UN TENTATIVO DI DEFINIZIONE DI *WELFARE* E DI *WELFARE AZIENDALE*

1. Il significato giuridico di *welfare*

Dare una definizione giuridica di *welfare* è operazione complessa, posto che trattasi di un termine “non prescrittivo sul piano giuridico”³⁶⁷ e, dunque, “atecnico”³⁶⁸; esso è stato infatti importato sul terreno normativo, ma appartiene in realtà al linguaggio sociologico, economico e politico.

Il termine inglese “*welfare*”, derivante dalla locuzione verbale “*to fare well*” e letteralmente traducibile in italiano come “benessere”, nasce in Inghilterra a seguito della Prima Guerra Mondiale, quando lo Stato avverte chiara l’esigenza di fornire un sostegno ai cittadini più gravemente colpiti dalla crisi conseguente all’evento bellico³⁶⁹. L’espressione compare ormai anche nei dizionari di lingua italiana di recente generazione, nei quali viene generalmente descritta come quel complesso di politiche pubbliche destinate a garantire alla totalità dei cittadini una serie di prestazioni e servizi di natura sociale considerati indispensabili dall’ordinamento giuridico. Definizioni del genere, certamente valide sul piano sociologico-descrittivo³⁷⁰, non rilevano tuttavia ai fini giuridici per via della loro eccessiva ampiezza e genericità.

³⁶⁷ G. CANAVESI, *Le interazioni tra diritto all’assistenza sociale e diritto del lavoro. Un tentativo di ricognizione*, in *Var. Temi Dir. Lav.*, 2019, p. 424.

³⁶⁸ T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, cit., p. 3.

³⁶⁹ Cfr. P. DI NUNZIO, *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, cit., p. 74.

³⁷⁰ V., ad es., E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, cit., i quali definiscono il *welfare* come “l’insieme delle prestazioni (in natura) e benefici (monetari) volti a rispondere a bisogni di base legati alla famiglia, all’infanzia, all’abitazione e a tutelare i cittadini dall’indigenza e dai rischi derivanti dall’assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. Rientrano inoltre in questa definizione anche le prestazioni che riguardano altri ambiti di particolare rilevanza sociale, come l’istruzione e la sanità”. Cfr. anche U. ASCOLI, E. PAVOLINI, *Ombre rosse. Il sistema di welfare italiano dopo venti anni di riforme*, in *Stato e mercato*, 2012, p. 429; E.

A chiarire il significato giuridico di *welfare* non aiutano di certo la legislazione statale e quella regionale, in cui, già dall'inizio del nuovo secolo, ma soprattutto a partire dallo scorso decennio, tale espressione ricorre con sempre maggior frequenza. Come ha osservato una dottrina³⁷¹, infatti, nel linguaggio normativo il termine *welfare* viene generalmente accostato di volta in volta ad aggettivi diversi, o comunque adoperato in locuzioni differenti, tali da fargli assumere un significato ogni volta distinto. Similmente, anche nei testi di dottrina il termine *welfare*, variamente qualificato, modifica la sua portata semantica "in funzione delle fonti costitutive della prestazione o del beneficio ovvero in base ai soggetti finanziatori, erogatori o promotori"³⁷². Di conseguenza, si tende a "sfumare la rigida distinzione fra aree giuridiche dell'assistenza e della previdenza sociale consegnataci dalla Costituzione"³⁷³.

Sul piano concreto, tale indeterminatezza contenutistica rischierebbe soprattutto di ripercuotersi sul sistema del riparto di competenze legislative tra Stato e Regioni delineato dall'art. 117 Cost. Quest'ultimo, infatti, non solo non contiene alcun minimo riferimento al *welfare*, ma soprattutto opera una netta distinzione tra previdenza e assistenza sociale, nel senso che mentre la prima è materia di competenza esclusiva dello Stato (comma 2, lett. o)³⁷⁴, in base al comma 4 la seconda, non rientrando né

CROCI ANGELINI, *Welfare: passato e futuro*, in G. CANAVESI (a cura di), *Dialoghi sul welfare. Intorno al volume La sfida del cambiamento*, Quaderni della Sussidiarietà, n. 14, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano, 2015, pp. 58 ss.

³⁷¹ V. G. CANAVESI, *Le interazioni tra diritto all'assistenza sociale e diritto del lavoro. Un tentativo di ricognizione*, cit., pp. 424-427.

³⁷² E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, cit. Per una definizione delle differenti tipologie di *welfare* v. anche U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, cit.; M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, cit., pp. 385 ss.

³⁷³ E. ALES, G. CANAVESI, D. CASALE, R. CASILLO, M. ESPOSITO, G. LUDOVICO, R. VIANELLO, *Diritto della sicurezza sociale*, Giuffrè, Milano, 2021, p. 2.

³⁷⁴ Va sottolineato, peraltro, che è materia di competenza esclusiva dello Stato la "previdenza sociale", ma non anche la "previdenza complementare e integrativa", la quale rientra invece tra le materie di competenza concorrente tra Stato e Regioni di cui all'art. 117, comma 3, Cost. Sulla previdenza complementare cfr. in dottrina G. CIOCCA, *Previdenza integrativa, previdenza integrata e previdenza libera nell'ottica dell'art. 38 della Costituzione*, in *Dir. lav.*, 1988, pp. 467 ss.; G. CIOCCA, *Profili di costituzionalità nel rapporto tra la previdenza pubblica e la previdenza complementare*, in *Mass. giur. lav.*, 2000, pp. 118 ss.; G. CIOCCA, *Il sistema previdenziale nel federalismo*, in A. DI STASI (a cura di), *Diritto del lavoro e federalismo*, Giuffrè, Milano, 2004. In giurisprudenza v. Corte

tra le materie di competenza esclusiva dello Stato di cui al comma 2, né tra quelle di competenza concorrente di Stato e Regioni di cui al comma 3, deve ritenersi, in via residuale, materia di competenza esclusiva delle Regioni. Se, dunque, per *welfare* dovessimo intendere soltanto la previdenza sociale, l'intervento delle Regioni in questa materia sarebbe costituzionalmente illegittimo; viceversa, se il *welfare* designasse esclusivamente l'assistenza sociale, contrarie alla Costituzione sarebbero le leggi statali sul tema³⁷⁵.

Eppure, come detto, ricca è la legislazione statale e regionale in materia. La ragione è che il *welfare* è un termine onnicomprensivo che sta ad indicare tanto la previdenza, quanto l'assistenza sociale; in altre parole,

Cost. 28 luglio 2000, n. 393, in *Mass. giur. lav.*, 2000, pp. 955 ss., con nota di R. PESSI, *Una lezione di etica della politica: la Corte costituzionale e la previdenza complementare*, in cui la Consulta ritiene indubbia la scelta del legislatore di istituire "un collegamento funzionale tra previdenza obbligatoria e previdenza complementare, collocando quest'ultima nel sistema dell'art. 38, secondo comma, della Costituzione", e parla di "nesso strutturale tra previdenza obbligatoria e previdenza complementare".

³⁷⁵ Peraltro, occorre ricordare che l'art. 117, comma 2, lett. m), Cost. affida allo Stato la competenza legislativa esclusiva in materia di "determinazione dei livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali che devono essere garantiti su tutto il territorio nazionale". Da tale disposizione, finalizzata ad assicurare "l'unitarietà e l'omogeneità essenziale del complessivo sistema di sicurezza sociale" (M. PERSIANI, M. D'ONGHIA, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, Giappichelli, Torino, 2018, p. 18.), discende la legittimità di interventi assistenziali statali (v., ad es., l'istituzione, ad opera del d.l. n. 4/2019, conv., con modif., in l. n. 26/2019, del Reddito di Cittadinanza).

In giurisprudenza v., *ex multis*, Corte Cost. 1° luglio 2015, n. 125, ove si legge che "la Costituzione assegna «al legislatore statale un fondamentale strumento per garantire il mantenimento di una adeguata uniformità di trattamento sul piano dei diritti di tutti i soggetti, pur in un sistema caratterizzato da un livello di autonomia regionale e locale decisamente accresciuto» (sentenza n. 111 del 2014). Si tratta, dunque, «non tanto di una "materia" in senso stretto, quanto di una competenza del legislatore statale idonea ad investire tutte le materie, rispetto alle quali il legislatore stesso deve poter porre le norme necessarie per assicurare a tutti, sull'intero territorio nazionale, il godimento di prestazioni garantite, come contenuto essenziale di tali diritti, senza che la legislazione regionale possa limitarle o condizionarle» (sentenza n. 207 del 2012). I LEA rappresentano quindi degli «*standard* minimi» (sentenza n. 115 del 2012) da assicurare in modo uniforme su tutto il territorio nazionale, per cui «la deroga alla competenza legislativa delle Regioni, in favore di quella dello Stato, è ammessa solo nei limiti necessari ad evitare che, in parti del territorio nazionale, gli utenti debbano assoggettarsi ad un regime di assistenza sanitaria inferiore, per quantità e qualità, a quello ritenuto intangibile dallo Stato» (sentenza n. 207 del 2010), «ferma comunque la possibilità delle singole Regioni, nell'ambito della loro competenza concorrente in materia, di migliorare i suddetti livelli di prestazioni» (sentenza n. 200 del 2009)". V. anche Corte Cost. 27 marzo 2003, n. 88; Corte Cost. 15 gennaio 2010, n. 10; Corte Cost. 19 dicembre 2012, n. 296; Corte Cost. 19 dicembre 2012, n. 297; Corte Cost. 15 maggio 2020, n. 91.

esso designa il complessivo sistema di sicurezza sociale³⁷⁶, di cui è sinonimo, e trova dunque il suo fondamento giuridico negli artt. 32³⁷⁷ e 38 Cost. Ciò si desume dalla sua “finalità di liberazione da condizioni di bisogno socialmente rilevanti”³⁷⁸. Pertanto, ragionando in termini di sistema giuridico, il termine *welfare* designa soltanto “quegli interventi che, realizzando una solidarietà generale, consistono nell’erogazione di beni e servizi ai cittadini che si trovino in condizioni di bisogno”³⁷⁹ e che sono dunque riconducibili alla previdenza sociale, all’assistenza sociale e alla tutela della salute. Parallelamente, il *welfare state* può essere giuridicamente definito come “un sistema politico-amministrativo che considera la liberazione dei cittadini dal bisogno come compito specifico dello Stato, a partire dal diritto di cittadinanza e di uguaglianza universalistico”³⁸⁰. Ciò anche se, come è stato evidenziato³⁸¹, il nostro

³⁷⁶ Sul significato originario dell’idea di sicurezza sociale v. Sir W. BEVERIDGE (*Report by*), *Social Insurance and Allied Services*, HMSO, Londra, 1942. Come precisa P. OLIVELLI, *La Costituzione e la sicurezza sociale. Principi fondamentali*, cit., p. 13, “sicurezza sociale è la traduzione letterale dell’espressione inglese «social security», in cui «security» sta ad indicare «freedom from care, apprehension, anxiety or alarm», cioè «freedom from worry», e quindi affrancamento dalle preoccupazioni, mentre il «social» sta ad indicare il fatto che tale affrancamento viene affidato ad interventi tendenti al miglioramento delle condizioni di vita della società”. Sul tema cfr. anche, *ex multis*, E. CATALDI, *Della insicurezza terminologica e concettuale di “sicurezza sociale”*, in *Dir. lav.*, 1967, pp. 22 ss.; M. PERSIANI, *Sicurezza sociale* (voce), in *Noviss. Dig. it., Appendice*, vol. VII, Utet, Torino, 1987, pp. 212 ss.; M. CINELLI, *Sicurezza sociale* (voce), cit., pp. 499 ss.

³⁷⁷ Sull’art. 32 Cost. v., *ex aliis*, L. MONTUSCHI, *Art. 32, 1° comma*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti etico-sociali*, Zanichelli-II Foro Italiano, Bologna-Roma, 1976, pp. 146 ss.; D. VINCENZI AMATO, *Art. 32, 2° comma*, in G. BRANCA (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti etico-sociali*, cit., pp. 167 ss.; A. SIMONCINI, E. LONGO, *Art. 32*, in R. BIFULCO, A. CELOTTO, M. OLIVETTI (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, cit., pp. 666 ss.

³⁷⁸ G. CANAVESI, *Le interazioni tra diritto all’assistenza sociale e diritto del lavoro. Un tentativo di ricognizione*, cit., p. 428.

³⁷⁹ M. PERSIANI, M. D’ONGHIA, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, cit., p. 23. V. anche M. PERSIANI, *Il sistema giuridico della previdenza sociale*, Cedam, Padova, 1960; M. PERSIANI (Intervista a), *Le origini del sistema italiano di sicurezza sociale*, in G. CANAVESI (a cura di), *Dialoghi sul welfare. Intorno al volume La sfida del cambiamento*, cit., pp. 91 ss.

³⁸⁰ P. OLIVELLI, *La Costituzione e la sicurezza sociale. Principi fondamentali*, cit., p. 42. In termini simili A. PANDOLFO, *Principi costituzionali e regole del welfare contrattuale*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, cit., p. 77; D. GRANDI, *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva*, cit., p. 12.

³⁸¹ Cfr. T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, cit., pp. 3-4; M.C. AMBRA, *Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale*, in *Riv. pol. soc.*, 2016, pp. 197-198.

sistema di *welfare* pubblico si caratterizza per la sua natura lavoristica-occupazionale, o meglio categoriale, dal momento che, fin dalle sue origini³⁸², ha spesso differenziato i beneficiari delle misure sulla base della diversa posizione dagli stessi ricoperta nel mercato del lavoro, dei settori produttivi di appartenenza, dei tipi di imprese, o della tipicità o atipicità del contratto di lavoro, e che solo in tempi recenti esso è stato esteso alla generalità dei lavoratori subordinati e, parzialmente, a quelli parasubordinati.

Accanto alla rispondenza a bisogni sociali primari dell'individuo per l'intero corso della sua vita, quali salute, occupazione, assistenza sociale, disabilità, tutela della vecchiaia, parte della dottrina³⁸³ individua anche un'altra dimensione caratterizzante il concetto giuridico di *welfare*: la finalità redistributiva tra i beneficiari delle prestazioni. I servizi di *welfare* dovrebbero infatti essere erogati in maniera omogenea a tutti gli individui, oppure, in misura inversamente proporzionale al reddito di ciascuno, soltanto a quelli che si trovino in uno stato di bisogno, con l'obiettivo di evitare di riprodurre e, anzi, per quanto possibile, di attenuare, le differenze di trattamento naturalmente insite nelle dinamiche sociali e del mercato del lavoro.

³⁸² Come riporta T. TREU, *Welfare e benefits, esperienze aziendali e territoriali*, cit., pp. 1-2, le origini storiche del nostro sistema di *welfare* sono rinvenibili nell'iniziativa dei privati e, in particolare, di: associazioni religiose e istituzioni ecclesiastiche, associazioni filantropiche private, persone dedite alla beneficenza e, più di recente, organizzazioni mutualistiche e di mutuo soccorso tra lavoratori. Tali forme di *welfare* privato sociale si svilupparono soprattutto nei primi decenni dell'Industrialismo, in risposta alle situazioni di bisogno innescate dall'industrializzazione di massa e dall'urbanizzazione. Sul tema v. anche P. OLIVELLI, *La Costituzione e la sicurezza sociale. Principi fondamentali*, cit., pp. 19-41.

³⁸³ Cfr. G. MALLONE, *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015, pp. 49-51; F. MAINO, G. MALLONE, *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo*, cit., pp. 96-99. V. anche D. GRANDI, *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, cit., p. 14.

2. La nozione (ristretta ed ampia) di *welfare* aziendale: i *welfare benefits*

Come per il *welfare*, anche l'individuazione dei contenuti e del perimetro del *welfare* aziendale risulta alquanto problematica, dal momento che, fatta eccezione soltanto per una nozione contenuta in una recente legge regionale³⁸⁴, non esiste allo stato attuale una definizione legislativa del fenomeno³⁸⁵; tramite la Legge di Stabilità 2016 e le successive modifiche, infatti, il legislatore si è preoccupato esclusivamente di disciplinarne gli aspetti fiscali³⁸⁶. A complicare il quadro, già di per sé oscuro, contribuisce anche la contrattazione collettiva, dalla quale si ricavano indicazioni tutt'altro che univoche e, anzi, talora contraddittorie, rispetto ai precisi confini del *welfare* aziendale³⁸⁷. L'unico dato certo ricavabile dal significato letterale di tale espressione "generica ed a-sistematica"³⁸⁸ è che essa rimanda ad un contesto oggettivamente e soggettivamente limitato, quale quello endo-aziendale³⁸⁹. In assenza di indicazioni legislative risolutorie, è

³⁸⁴ Il riferimento è alla l. reg. Friuli-Venezia Giulia n. 3/2021, il cui art. 3, comma 1, lett. m), definisce il *welfare* aziendale e territoriale come "l'insieme di beni e servizi messi a disposizione dall'impresa come sostegno al reddito per accrescere i poteri di spesa, la salute e il benessere dell'intero nucleo familiare". V. già *supra* alla nota 331, seconda pt.

³⁸⁵ Secondo M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., p. 131, appunto, "contribuirebbe a fare chiarezza una definizione legislativa che spieghi cosa sia il *welfare* aziendale o, in alternativa, che individui legislativamente i requisiti che il *welfare* aziendale deve possedere per acquisire validità giuridica".

³⁸⁶ V. F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, cit., p. 121, e anche *supra* alla nota 62.

³⁸⁷ Cfr. F. SANTINI, *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, cit., pp. 1476-1477.

³⁸⁸ A. TURSI, *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *Riv. pol. soc.*, 2012, p. 213; A. TURSI, *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, cit., p. 8. V. anche F. LAMBERTI, *Finalità e nozione del welfare aziendale*, cit., pp. 88-89; C. MURENA, *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, cit., p. 1235; M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., p. 92.

³⁸⁹ Come sottolinea B. CAPONETTI, *Il welfare aziendale per le esigenze di conciliazione lavoro/famiglia*, in *Nuove Tutele. Quadrimestrale di politiche sociali, diritto e pratica previdenziale*, 2013, p. 107, infatti, "il concetto di *welfare* aziendale implica [...] l'idea che i bisogni non soddisfatti dal reddito da lavoro né dagli istituti predisposti dallo Stato trovino soddisfazione direttamente all'interno dell'azienda". In termini simili D. GRANDI, *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, cit., p. 12.

stata la dottrina ad assumersi l'arduo compito di tentare di racchiudere il *welfare* aziendale all'interno di una univoca definizione³⁹⁰.

Difficoltà definitorie che sono ulteriormente accentuate dall'estrema quantità e varietà di *benefit* potenzialmente erogabili quali misure di *welfare* aziendale. E l'elenco tanto più si allarga quanto più ci si discosta dalla nozione "ristretta" di *welfare* aziendale di cui alla normativa fiscale, la quale include "soltanto" i *benefit* orientati alle finalità indicate dagli artt. 51 e 100 TUIR³⁹¹ e, dunque, "tutti i contributi, le somme, i servizi, le prestazioni, i beni e i valori in genere, anche sotto forma di erogazioni liberali, di utilità sociale e di benessere, offerti alla generalità dei lavoratori o categorie di essi (c.d. *benefits* collettivi) che, pur essendo percepiti in

³⁹⁰ Senza alcuna pretesa di esaustività cfr., *ex multis*, F. MAINO, G. MALLONE, *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *Riv. pol. soc.*, 2012, p. 200, secondo le quali il *welfare* aziendale consiste nell'"insieme dei *benefit* e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio, e alla genitorialità, alla tutela della salute e fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale"; M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., pp. 103-104, il quale considera il *welfare* aziendale un'"espressione che prova a racchiudere una multiforme strumentazione interdisciplinare di *fringe benefits* avente, quale obiettivo, quello di promuovere la vita privata dell'individuo e non solo la vita lavorativa del prestatore d'opere. Un'accezione che si presenta inevitabilmente onnicomprensiva di previdenza, genericamente intesa, nella quale sono ricondotte, in modo disorganico e a-sistematico, tutte le iniziative del datore di lavoro in qualche misura riferibili a una finalità di benessere collettivo, che ecceda i livelli minimi di tutela della salute nei luoghi di lavoro imposti dalla legge"; F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, cit., p. 636, ove il *welfare* aziendale viene definito come "strumento giuridico con cui fornire, privatisticamente, prestazioni sociali ad integrazione esterna, tendenzialmente aggiuntivo-compensativa se non proprio sostitutiva, di quelle (sempre meno) garantite (indistintamente e qualitativamente) dalle politiche (difficilmente sostenibili) del benessere di stato, ossia, classicamente: previdenza, assistenza, istruzione e sanità"; W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L'esperienza italiana*, cit., p. 30, che intendono per *welfare* aziendale "l'insieme delle prestazioni corrisposte dal datore di lavoro ai propri lavoratori, unilateralmente o sulla base di un accordo collettivo aziendale o territoriale, ad integrazione della retribuzione contrattualmente pattuita, nella forma di elargizioni economiche o in natura, di servizio o di organizzazione del lavoro, aventi la finalità di migliorare la qualità del lavoro e della vita del lavoratore, e così accrescere la soglia di benessere nelle sue diverse declinazioni, individuale e organizzativo"; F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., p. 103, il quale qualifica il *welfare* aziendale come "un sistema complesso di natura privata, datoriale o collettiva, dotato anche di valenza assistenziale e previdenziale che, limitatamente ai lavoratori impiegati in una determinata azienda e alle loro famiglie, incide sui medesimi bisogni soddisfatti dal sistema di *welfare* obbligatorio, oppure tutela, con prestazioni ulteriori e differenti rispetto a quelle pubbliche, altri bisogni".

³⁹¹ L'uso delle virgolette sembra d'obbligo, considerato che comunque è estremamente ampia la gamma di *benefit* riconducibili agli artt. 51 e 100 TUIR: v. *supra* al Cap. 2, § 2-3.

relazione al rapporto di lavoro, non concorrono a formare il reddito di lavoro dipendente, l'imponibile previdenziale e l'ammontare degli altri istituti retributivi"³⁹². Difatti, accogliendo la nozione (ancor più) ampia di *welfare* aziendale, questo ricomprende "tutto ciò che è finalizzato al benessere del lavoratore rientrandovi tutte le politiche di intervento a favore del lavoratore, non solo quelle di cui parla la legge fiscale"³⁹³. Operando tale "dilatazione concettuale"³⁹⁴, i *welfare benefits* – di seguito elencati a titolo puramente esemplificativo – possono essere classificati, in base al proprio contenuto o ai loro destinatari, in molteplici macroaree: previdenza e salute (pensioni complementari, assistenza sanitaria integrativa, assicurazione infortuni, polizze vita, polizze "Long Term Care" e "Dread Disease", cicli di terapie mediche, visite specialistiche, *check-up* medici, campagne di prevenzione); servizi di cura e di assistenza per gli anziani (soggiorni presso residenze sanitarie assistenziali, assistenza domiciliare, rimborsi spese per le cure, badanti); politiche finalizzate alla conciliazione tra vita e lavoro³⁹⁵ (banca delle ore, flessibilità oraria in entrata e in uscita, telelavoro, lavoro agile o *smart working*³⁹⁶, *part-time* reversibile, *job sharing*); misure di sostegno alla genitorialità (congedi parentali extralegali, aspettative, permessi retribuiti per motivi familiari, gestione solidale dei permessi e delle ferie); servizi per la cura e l'educazione dei figli (asili nido aziendali o convenzioni con asili nido

³⁹² F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, cit., p. 642.

³⁹³ A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., p. 69. In termini simili F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, cit., p. 641.

³⁹⁴ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, cit., p. 641.

³⁹⁵ Sull'argomento v. R. ZUCARO, *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. MASSAGLI (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, cit., pp. 24-40; E. MASSAGLI, R. ZUCARO, *Conciliazione tra vita professionale e vita privata*, in M. TIRABOSCHI (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, cit., pp. 573 ss.; T. VETTOR, *Conciliare vita e lavoro. La prospettiva del diritto del lavoro dopo il Jobs Act*, Giappichelli, Torino, 2018.

³⁹⁶ Sul tema cfr. S. MAZZUCHELLI, *Lo smart working come benefit: pratiche innovative di welfare aziendale*, in M. GATTI (a cura di), *Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, ESTE, Milano, 2014, pp. 90 ss.

Sull'utilizzo delle espressioni "lavoro agile" e "*smart working*" come sinonimi v. le osservazioni critiche di M. TIRABOSCHI, *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *WP CSDL E "Massimo D'Antona"*, n. 335, 2017.

esterni, servizi di *baby-sitting*, *baby-parking*, ludoteche, colonie estive e invernali, rimborso delle spese scolastiche o sanitarie, rimborso delle tasse universitarie, borse di studio, consulenze pediatriche); servizi di trasporto per il tragitto casa-lavoro (rimborso spese, servizi di trasporto aziendale, abbonamenti ai mezzi pubblici, *car sharing*, *car pooling*); servizi salva-tempo (lavanderia/stireria, disbrigo di pratiche burocratico-amministrative); misure di sostegno al potere d'acquisto e al reddito familiare (buoni acquisto, buoni pasto, buoni carburante, alloggi aziendali o a prezzi agevolati, servizio interno o esterno di mensa aziendale, sconti, *shopping* o *gift cards*, convenzioni, *bonus*, *coupons*, prestiti e finanziamenti a condizioni agevolate, servizi di consulenza legale o fiscale, "carrello della spesa"³⁹⁷); servizi di formazione e di orientamento professionale (congedi formativi, permessi per motivi di studio, corsi o seminari di formazione, borse di specializzazione); servizi ricreativi, turistici, culturali, sportivi, di culto (accesso gratuito o a condizioni agevolate ad alberghi o ristoranti, eventi sportivi, musicali o culturali, pacchetti di viaggi, gite, pellegrinaggi religiosi, abbonamenti a teatri, cinema o palestre, zone relax, aree benessere, Spa, pacchetti di lezioni di nuoto); tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (sportelli di supporto psicologico, *counselling* aziendale, sportello medico interno). Al netto delle singole macroaree, i diversi *welfare benefits* sembrerebbero dunque poter essere distinti in due contrapposte tipologie: "da un lato, quelli che consentono al lavoratore di svolgere più agevolmente la sua attività lavorativa superando i disagi provocati dalle modalità di svolgimento della mansione assegnatagli, ovvero che si presentano di supporto alle sue esigenze personali; dall'altro, i *benefit* a cui l'ordinamento conferisce un apprezzamento sociale così rilevante da

³⁹⁷ Come evidenziato da F. BRENNI, R. MUNNO, *Il welfare aziendale: aspetti fiscali*, cit., p. 191, "si tratta del concorso da parte del datore di lavoro al sostenimento di spese per beni di prima necessità che, entro il [...] limite di 258,23 euro annui, non concorre a formare il reddito di lavoro dipendente in capo ai beneficiari". Tale concorso datoriale si concretizza dunque nella "stipula di convenzioni con punti vendita per l'acquisto scontato da parte delle famiglie dei lavoratori di beni", ovvero nella "costituzione di uno «spaccio» in azienda in cui i medesimi beni possano essere forniti o prenotati". Così M. CASTRO, *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, cit., p. 130.

prevederne la non concorrenza alla formazione del reddito di lavoro dipendente”³⁹⁸.

Al di là delle possibili accezioni di *welfare* aziendale, affinché l’offerta aziendale dei *benefit* sia in grado di rispondere al meglio alle esigenze effettive del maggior numero possibile di dipendenti, il piano *welfare* dovrebbe essere progettato seguendo varie fasi³⁹⁹: la mappatura dell’organico aziendale, prestando particolare attenzione alle caratteristiche dei lavoratori e, dunque, a fattori anagrafici, economici, sociali e culturali, quali, *ex multis*, età, genere, etnia, livello di istruzione, *status*, inquadramento e posizione contrattuale, capacità reddituale, carichi familiari; l’indagine sull’entità delle risorse aziendali a disposizione; la ricognizione delle misure welfaristiche già attuate in azienda e il confronto con le *best practices* di mercato, al fine di individuare potenziali lacune di intervento o aree di miglioramento e valorizzazione; la rilevazione degli indici di gradimento e delle aspettative dei dipendenti tramite la somministrazione di questionari⁴⁰⁰ o lo svolgimento di *surveys*, interviste o *focus groups* su campioni rappresentativi degli stessi e la conseguente predisposizione di una prima ipotesi del pacchetto di *benefit* da includere nel piano; la revisione e il disegno del piano *welfare* in base ai risultati delle analisi svolte e ai vincoli di *budget* aziendale; la concreta implementazione del piano e la definizione delle modalità operative di erogazione dei *benefit*, quali, ad esempio, *voucher*, convenzioni, portali o piattaforme informatiche, con annessa scelta dei fornitori esterni. Infine, posto che il *welfare* aziendale è ancora materia ignota a gran parte dei lavoratori, o comunque poco o male conosciuta dagli stessi, specie tra le

³⁹⁸ M. SQUEGLIA, *L’evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., pp. 114-115. V. anche W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L’esperienza italiana*, cit., p. 38; A. UCCELLO, *Il welfare aziendale e la «previdenza contrattuale»: dialogo o monologo?*, cit., p. 210.

³⁹⁹ Cfr. S. FOGOLIN, *Metodo progettuale dello studio Fieldfisher*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, cit., pp. 367-371.

⁴⁰⁰ V. *supra* al Cap. 3, § 2 per un modello di questionario sul *welfare* aziendale destinato ai dipendenti.

maestranze operaie con scarsi livelli di istruzione e bassi redditi⁴⁰¹, l'implementazione del piano dovrebbe essere accompagnata da una corretta, ampia e puntuale strategia aziendale di comunicazione multicanale ai dipendenti e di formazione degli stessi in relazione ai contenuti, ai termini, alle modalità di utilizzo e alle finalità delle misure adottate e, se necessario, anche dalla predisposizione di forme di assistenza e supporto ai lavoratori per la fruizione delle stesse⁴⁰².

Rispetto invece alle scelte dei singoli dipendenti, al fine di indirizzare questi ultimi verso quei beni e servizi che meglio si prestino a rispondere ai loro bisogni personali e familiari, si è sempre più diffusa tra le imprese la prassi di assegnare ai lavoratori beneficiari del piano *welfare* un *budget* di spesa figurativo annuale utilizzabile per l'acquisto di una serie di *benefit* inclusi in un predeterminato paniere (c.d. *flexible benefits*)⁴⁰³. Le preferenze dei lavoratori dipendono da svariati fattori anagrafici, economici, sociali e culturali, quali, *ex multis*, età, genere, etnia, *status*, livello di istruzione, inquadramento e posizione contrattuale, capacità reddituale, carichi familiari, costumi e stile di vita, credo religioso, o, più semplicemente, interessi, propensioni o convinzioni personali. Secondo una dottrina⁴⁰⁴, in base alle evidenze empiriche, la previdenza complementare e, più in generale, i beni a carattere assicurativo, rientrerebbero, ad esempio, tra le opzioni prioritarie di lavoratori in età avanzata e dunque con elevata anzianità di servizio; viceversa, i lavoratori

⁴⁰¹ Cfr. CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *1° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., p. 2; CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *2° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., pp. 20-21. Nonostante negli ultimi anni si registri la tendenza ad una maggiore e migliore conoscenza del *welfare* aziendale tra i lavoratori, permangono comunque le asimmetrie informative tra figure apicali, intermedie ed operaie: v. L. SCAROLA, NOMISMA S.P.A. in collaborazione con CGIL, *Il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, cit., pp. 210-211; CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *3° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., p. 24; CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *4° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale, Imprese, lavoratori e welfare aziendale nella grande trasformazione post Covid-19 (Sintesi)*, Roma, 2021, p. 7.

⁴⁰² Da segnalare l'esperienza virtuosa realizzata da Ariston Thermo Group s.p.a. nelle proprie sedi aziendali locali con la collaborazione di Confindustria Ancona: v. *supra* al Cap. 3, § 1.2.

⁴⁰³ Cfr. F. BRENNA, R. MUNNO, *Il welfare aziendale: aspetti fiscali*, cit., p. 182.

⁴⁰⁴ Cfr. M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Che me ne viene? Il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, cit., pp. 223-233.

giovani, facendo affidamento sul loro buono stato di salute e considerando l'età pensionabile un traguardo per loro estremamente lontano, propenderebbero maggiormente per beni e servizi funzionali ad incrementare nell'immediato il reddito e il potere d'acquisto. Le lavoratrici tenderebbero ad optare per *benefit* a carattere familiare, educativo, sanitario o previdenziale, a differenza dei lavoratori, di regola maggiormente attratti da premi in denaro o beni di pronto consumo. Le maestranze operaie e impiegatizie propenderebbero maggiormente per prestazioni di sostegno al reddito familiare, a differenza di quelle titolari di livelli retributivi consistenti, più indirizzate verso prestazioni previdenziali/assicurative o attività ricreative. Inoltre, ad un *budget* limitato corrisponderebbe statisticamente l'opzione per *benefit una tantum* e di pronto consumo, preferendosi invece servizi a rilevanza sociale/sanitaria nel caso di importi disponibili più consistenti.

2.1. L'incidenza del virus Covid-19 sulle iniziative di *welfare* aziendale

Negli ultimi tempi, vi è un'altra variabile che ha certamente influito sul duplice versante delle decisioni aziendali in merito ai *benefit* da implementare, da un lato, e delle scelte dei dipendenti rispetto a quelli di cui fruire, dall'altro: la crisi derivante dalla diffusione del virus Covid-19.

Rispetto al primo profilo, come è stato evidenziato⁴⁰⁵, al fine di far fronte alle conseguenze sanitarie, economiche e sociali dello "tsunami pandemico"⁴⁰⁶, le imprese hanno puntato sul rafforzamento/ampliamento delle misure già in essere e/o sull'introduzione di nuovi e specifici strumenti appositamente ideati per rispondere ai bisogni dei lavoratori e

⁴⁰⁵ Cfr. F. MAINO, F. RAZETTI, *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19. Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella "fase 1": rischi e opportunità*, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare, Milano, 2020, pp. 22 ss.; *Rapporto 2020 di Welfare Index PMI*, cit., pp. 12 ss.

⁴⁰⁶ B. CARUSO, *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2020, p. 227.

delle loro famiglie in una situazione così delicata come quella attuale⁴⁰⁷. In tal senso, si può affermare che “la crisi Covid-19 ha agito come acceleratore del *welfare* aziendale”⁴⁰⁸. Quanto alle misure preesistenti, si registra la tendenza delle imprese a rafforzare le forme di flessibilità oraria e, soprattutto, col duplice fine di prevenire, contenere e ridurre i contagi e di proseguire, per quanto possibile, le loro attività, a incentivare sempre più, ove possibile, il ricorso allo *smart working*⁴⁰⁹. Ciò in linea con le più recenti iniziative sindacali volte a regolamentare quest’ultimo⁴¹⁰ – materia fino ad oggi praticamente sconosciuta alla contrattazione collettiva – e coi provvedimenti normativi emergenziali, da cui si evince l’intento legislativo/governativo non solo di promuovere⁴¹¹, ma anche di

⁴⁰⁷ È opportuno precisare, peraltro, che tanto nel caso degli strumenti preesistenti, quanto in quello degli interventi introdotti *ex novo*, trattasi di misure riconducibili al concetto di *welfare* aziendale soltanto a patto che lo si intenda nella sua accezione più ampia: v. *supra* al § 2.

⁴⁰⁸ *Rapporto 2020 di Welfare Index PMI*, cit., p. 26. In termini simili M. DE COLLE, P. FELTRIN, *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, cit., p. 90. V. anche CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *4° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., p. 7, ove si sottolinea che “nell’*annus horribilis* il *welfare* aziendale è andato piuttosto bene”, sotto il profilo di una migliore conoscenza e di un maggior apprezzamento del fenomeno da parte dei lavoratori.

⁴⁰⁹ Da un punto di vista tecnico, la modalità di svolgimento della prestazione lavorativa affermatasi in tempo di pandemia ha ben poco di *smart*; sarebbe in realtà più corretto parlare di *home working* emergenziale, o, come suggerisce B. CARUSO, *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, cit., p. 228, di “lavoro obbligatorio a distanza, erogabile soltanto dalla propria abitazione”. Quest’ultimo, infatti, si pone come una sorta di “ibrido” legislativo a metà tra *smart working* e telelavoro a distanza a postazione fissa, posto che l’art. 18, comma 1, l. n. 81/2017 prevede che nel lavoro agile “la prestazione lavorativa viene eseguita in parte all’interno di locali aziendali e in parte all’esterno senza una postazione fissa” e, dunque, non necessariamente entro le mura domestiche. Parla dunque di “ircocervo” B. CARUSO, *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, cit., pp. 229 e 242. Cfr. anche M. BROLLO, “*Smart*” o “*Emergency Work*”? *Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *Lav. giur.*, 2020, pp. 553 ss.

⁴¹⁰ Il riferimento è, per il settore privato, al nuovo CCNL Metalmeccanici (Industria) del 5 febbraio 2021, nel quale lo *smart working* diviene oggetto di una puntuale regolamentazione con riferimento ai diritti sindacali e a diversi aspetti del rapporto di lavoro, come diritto alla disconnessione, tutela della *privacy*, diritto alla formazione, strumenti di lavoro informatici; per il settore pubblico, al “Patto per l’innovazione del lavoro pubblico e la coesione sociale” siglato il 10 marzo 2021 tra Governo e CGIL, CISL e UIL, il quale, similmente, prevede, al Punto 2, di fare dello *smart working* materia di disciplina dei prossimi CCNL del triennio 2019-2021, sotto il profilo della tutela dei diritti sindacali, delle relazioni sindacali e del rapporto di lavoro (quali, ad es., diritto alla disconnessione, diritto alla formazione specifica, fasce di contattabilità, diritto alla protezione dei dati personali, permessi e assenze dal lavoro).

⁴¹¹ Quanto al lavoro privato, da ultimo, ex art. 5, comma 6, d.P.C.M. 14 gennaio 2021, “è fortemente raccomandato l’utilizzo della modalità di lavoro agile da parte dei datori di

semplificare⁴¹², l'accesso al lavoro agile. Lo *smart working* affermatosi in tempo di pandemia, pertanto, ha ormai assunto una funzione ulteriore e

lavoro privati". Nel pubblico impiego, l'art. 87, comma 1, seconda pt., d.l. n. 18/2020 ha addirittura sancito che "fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-19 [...] il lavoro agile è una delle modalità ordinarie di svolgimento della prestazione lavorativa nelle pubbliche amministrazioni". In dottrina v. S. CAIROLI, *L'incentivo del lavoro agile nelle misure emergenziali di contrasto al COVID-19: prime osservazioni*, in *Giust. civ.com*, 2020, pp. 7 ss.; C. SPINELLI, *Le potenzialità del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni: da modalità ordinaria di gestione dell'emergenza a volano per l'innovazione?*, in *Lav. pubbl. amm.*, 2020, pp. 21 ss.

⁴¹² La disciplina ordinaria del lavoro agile di cui agli artt. 18-24 l. n. 81/2017 prevede, a pena di nullità, l'accordo scritto individuale tra lavoratore e datore di lavoro, accessorio all'accordo principale (artt. 18, comma 1, e 19, comma 1). Tuttavia, i recenti provvedimenti emergenziali, per esigenze di celerità e di ordine pubblico sanitario, hanno previsto una doppia deroga alla disciplina ordinaria, a favore tanto del datore di lavoro, quanto di alcune categorie di lavoratori.

Quanto al primo, l'art. 3, comma 1, d.P.C.M. 23 febbraio 2020 ha previsto per la prima volta, limitatamente alle aree considerate maggiormente a rischio, la possibilità di derogare all'accordo individuale per la durata dello stato di emergenza da Covid-19, purché comunque nel rispetto dei principi dettati dalla l. n. 81/2017. Successivamente, il d.P.C.M. 1° marzo 2020 ha generalizzato, tramite l'art. 4, comma 1, lett. a), la disciplina emergenziale del lavoro agile, estendendola all'intero territorio nazionale. Tali regole contenute in atti non aventi forza di legge sono state poi formalizzate e codificate, fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-19 e purché la modalità agile sia compatibile con le caratteristiche della prestazione lavorativa, dall'art. 90, comma 1, d.l. n. 34/2020 con riferimento ai "genitori lavoratori dipendenti del settore privato che hanno almeno un figlio minore di anni 14, a condizione che nel nucleo familiare non vi sia altro genitore beneficiario di strumenti di sostegno al reddito in caso di sospensione o cessazione dell'attività lavorativa o che non vi sia genitore non lavoratore" e "anche ai lavoratori maggiormente esposti a rischio di contagio da virus SARS-CoV-2, in ragione dell'età o della condizione di rischio derivante da immunodepressione, da esiti di patologie oncologiche o dallo svolgimento di terapie salvavita o, comunque, da comorbilità che possono caratterizzare una situazione di maggiore rischiosità accertata dal medico competente". Di conseguenza, in corso di pandemia, a prescindere dal consenso del lavoratore, la scelta in merito allo svolgimento della prestazione di lavoro in modalità agile è rimessa a una decisione unilaterale del datore di lavoro. Sul tema v. I. SENATORI, *Attivazione del lavoro agile e poteri datoriali nella decretazione emergenziale*, in *Giust. civ.com*, 2020, pp. 9 ss.

Rispetto ai secondi, invece, dapprima l'art. 39, comma 1, d.l. n. 18/2020 ha previsto che "fino alla cessazione dello stato di emergenza epidemiologica da Covid-19, i lavoratori dipendenti disabili nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104 o che abbiano nel proprio nucleo familiare una persona con disabilità nelle condizioni di cui all'articolo 3, comma 3, della legge 5 febbraio 1992, n. 104, hanno diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile ai sensi degli articoli da 18 a 23 della legge 22 maggio 2017, n. 81, a condizione che tale modalità sia compatibile con le caratteristiche della prestazione". Aggiunge poi il comma 2-bis che tale disposizione si applica anche ai "lavoratori immunodepressi e ai familiari conviventi di persone immunodepresse". La norma parla espressamente di "diritto a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile"; *nulla quaestio*, dunque, sulla configurabilità in capo alle menzionate categorie di lavoratori di un diritto soggettivo pieno e perfetto a lavorare in modalità agile. In seconda battuta, tale diritto è stato espressamente riconosciuto anche dall'art. 90, comma 1, d.l. n. 34/2020 alle categorie di lavoratori ivi menzionate (v. *supra*). Infine, il più recente d.l. n. 30/2021 ha sancito, all'art. 2, che, fino al 30 giugno 2021 (comma 10), "il genitore di figlio convivente minore di anni sedici, lavoratore dipendente, alternativamente all'altro genitore, può svolgere la prestazione di

diversa rispetto a quella sua canonica e originaria di “agevolare la conciliazione dei tempi vita e di lavoro”⁴¹³: da un lato, la tutela della sicurezza e della salute dei lavoratori e dei cittadini in genere; dall’altro, la garanzia della prosecuzione, nei limiti del possibile, del funzionamento del sistema produttivo nazionale. Una funzione, dunque, di ordine pubblico, sia sanitario sia economico⁴¹⁴. In merito invece alle iniziative welfaristiche introdotte *ex novo* dalle imprese, tra quelle ricorrenti con maggior frequenza, una dottrina⁴¹⁵ segnala le varie forme di comunicazione e informazione ai dipendenti riguardanti le misure di prevenzione dei contagi da Coronavirus, sulla base delle indicazioni fornite dalle autorità sanitarie e dal Ministero della Salute; l’attivazione di coperture assicurative o la previsione di indennità integrative a favore di quei lavoratori che non possano svolgere l’attività lavorativa – neppure in modalità agile – per isolamento domiciliare o ricovero ospedaliero conseguenti alla contrazione del virus da Covid-19; l’introduzione di sportelli psicologici a distanza, in

lavoro in modalità agile per un periodo corrispondente in tutto o in parte alla durata della sospensione dell’attività didattica in presenza del figlio, alla durata dell’infezione da SARS Covid-19 del figlio, nonché alla durata della quarantena del figlio disposta dal Dipartimento di prevenzione della azienda sanitaria locale (ASL) territorialmente competente a seguito di contatto ovunque avvenuto” (comma 1). Anche in tal caso, sebbene in via indiretta, dall’uso dell’espressione “può svolgere” si desume che, fino alla scadenza del termine previsto, i lavoratori che si trovino nelle condizioni soggettive indicate sono titolari di un vero e proprio diritto soggettivo a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile, salvo che ciò non sia possibile; in quest’ultima ipotesi, il lavoratore potrà fruire di un congedo per i periodi suddetti, ma solo ove il figlio convivente sia minore di anni quattordici (comma 2).

Sulla configurabilità di un diritto del lavoratore a svolgere la prestazione di lavoro in modalità agile v. in giurisprudenza Trib. Bologna 23 aprile 2020, n. 2759; Trib. Grosseto 23 aprile 2020, n. 502; Trib. Mantova 26 giugno 2020, n. 1054; Trib. Roma 21 gennaio 2021, n. 5961; Trib. Taranto 29 gennaio 2021, n. 2461. In dottrina cfr. I. ALVINO, *È configurabile un diritto del lavoratore al lavoro agile nell’emergenza COVID-19?*, in *Giust. civ.com*, 2020, pp. 7 ss.; G. GENTILE, *Lo “smart working” emergenziale tra (nuovi) diritti ed esigibilità della prestazione*, in *Mass. giur. lav.*, 2020, pp. 490 ss.; P. IERVOLINO, *Lo “smart working” è un diritto ma non è incondizionato*, in *Lav. prev. oggi*, 2020, pp. 625 ss.; L. VALENTE, *Emergenza Covid-19 e diritto soggettivo allo smart working*, in *Lav. giur.*, 2020, pp. 1193 ss.

⁴¹³ Art. 18, comma 1, l. n. 81/2017.

⁴¹⁴ V. B. CARUSO, *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, cit., pp. 232-233; A. PANDOLFO, *Il welfare aziendale nel sistema di protezione sociale*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, cit., p. 34.

⁴¹⁵ Cfr. F. MAINO, F. RAZETTI, *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19. Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella “fase 1”: rischi e opportunità*, cit., pp. 31 ss.

modalità telefonica o informatica; la previsione di strumenti di sostegno per la didattica a distanza a favore dei figli dei dipendenti.

Quanto al secondo profilo, la pandemia ha imposto scelte quasi obbligate da parte dei dipendenti, precludendo l'accesso a tutti quei servizi che comportano una qualche forma di aggregazione in genere. La diffusione del Coronavirus ha infatti inevitabilmente privato di interesse agli occhi dei lavoratori quei *benefit* che allo stato attuale risultano del tutto inaccessibili, difficilmente fruibili, o comunque di nulla o scarsa utilità a causa della sempre maggiore diffusione dello *smart working* (si pensi al rimborso delle spese per il tragitto casa-lavoro), dell'affermazione della didattica a distanza (DAD) (si consideri il rimborso delle spese per le gite scolastiche e d'istruzione, per i *campus* estivi, per il trasporto scolastico o per gli abbonamenti ai servizi di trasporto pubblico locale), delle rigide restrizioni agli spostamenti non necessari (è il caso, ad es., dei pacchetti di viaggi) e dell'impossibilità di godere dei servizi ricreativi e del tempo libero (il riferimento è, *ex aliis*, agli abbonamenti a palestre, cinema o teatri, o agli eventi sportivi o culturali). Correlativamente, è verosimile che nel prossimo futuro la stragrande maggioranza dei lavoratori indirizzerà sempre più le proprie preferenze verso quei *benefit* la cui utilità/disponibilità non è stata minimamente intaccata dalla pandemia, come, ad esempio, la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa o i servizi orientati al *people care*⁴¹⁶. Come ulteriore conseguenza, come già rapidamente accennato⁴¹⁷, tale temporaneo restringimento dei beni e dei servizi concretamente fruibili derivante dalla diffusione del Coronavirus potrebbe ancor più disincentivare la conversione dei premi monetari in *welfare benefits*, già prima non

⁴¹⁶ Cfr. anche da L. PESENTI, G. SCANSANI, *Il mercato dei provider in Italia*, cit., p. 201.

Questo è infatti il *trend* delle scelte mediamente operate in tempo di pandemia dalla maggior parte dei dipendenti occupati presso imprese locali affiliate a Confindustria Marche: v. *supra* al Cap. 3, § 1.1.

⁴¹⁷ V. *supra* al Cap. 1, § 4.

particolarmente gradita ai dipendenti e, dunque, scarsamente diffusa tra gli stessi⁴¹⁸.

Quanto agli effetti della propagazione del virus Covid-19 sui contratti collettivi decentrati in materia di premi di risultato, si rinvia a quanto già ampiamente osservato in precedenza⁴¹⁹.

3. L'impatto delle misure di *welfare* aziendale sul sistema giuslavoristico, sindacale e previdenziale italiano

Il *welfare* aziendale ha senza dubbio influito sui diversi piani del diritto del lavoro, del diritto sindacale e del diritto previdenziale⁴²⁰; come è stato evidenziato, infatti, il fenomeno "ha mostrato una certa dose, o comunque una evidente potenzialità, di «irritazione sistemica» con riguardo al *sub* sistema sociale lavoristico"⁴²¹.

Sul piano giuslavoristico, la diffusione del *welfare* aziendale ha anzitutto impattato sul contenuto del rapporto di lavoro, nel senso che lo ha arricchito con un carattere di scambio sociale, e non solo economico di mercato. A causa delle modifiche intervenute tanto nelle forme di lavoro, sempre più caratterizzate dalla flessibilità, quanto nelle modalità delle controprestazioni, sempre più spesso consistenti in forme di retribuzione variabile, lo schema di scambio lavoro stabile contro retribuzione fissa, tipico del lavoro subordinato tradizionale e di un'economia fordista, ha negli ultimi anni subito una profonda evoluzione⁴²². Tale innovazione si inserisce in un processo più ampio di metamorfosi del concetto stesso di retribuzione e di crisi dell'idea di corrispettività: nonostante secondo

⁴¹⁸ V. *supra* alla nota 166 per la tendenza nazionale e al Cap. 3, § 1.1. per un riscontro sul piano locale.

⁴¹⁹ V. *supra* al Cap. 3, § 1.1.

⁴²⁰ Parla di "effetti sistemici" B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., p. 196.

⁴²¹ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 375, che si rifà a sua volta a G. TEUBNER, *Legal Irritants: come l'unificazione del diritto dà luogo a nuove divergenze*, traduzione di F. VIGLIONE, in *Ars Interpretandi*, 2006, pp. 143 ss.

⁴²² Cfr. T. TREU, *Welfare e benefits, esperienze aziendali e territoriali*, cit., pp. 24-25; M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., pp. 96-97.

l'insegnamento tradizionale la retribuzione rappresenti il corrispettivo della prestazione lavorativa, tale da conferire al rapporto di lavoro il carattere della sinallagmaticità, è dato riscontrare delle ipotesi – già contenute nel codice civile (si pensi all'art. 2099, comma 3), oltre che in leggi speciali o nella contrattazione collettiva – in cui la retribuzione è in funzione di elementi esterni al rapporto di lavoro, il quale si distingue, dunque, dagli altri rapporti sinallagmatici⁴²³. Difatti, ai parametri classici del rapporto tra prestazione di lavoro e retribuzione, quali tempo, professionalità, intensità o gravosità del lavoro, proporzionalità alla quantità e qualità del lavoro, in tempi più recenti se ne sono affiancati altri, riconducibili a dimensioni e fattori *extra* lavorativi, legati all'andamento economico-finanziario dell'impresa, quali produttività, redditività, efficienza, raggiungimento di obiettivi aziendali, partecipazione ai processi decisionali, o alla promozione del benessere personale e familiare del dipendente⁴²⁴. La possibilità di sostituire moneta con beni e servizi in natura ha a sua volta innescato “un profondo cambiamento nella relazione tra il datore di lavoro ed il dipendente, dove il rapporto «azienda-datore di lavoro vs lavoratore-fornitore di prestazione» viene sostituito (al momento della erogazione del bene e/o servizio *welfare*) dal rapporto «azienda-fornitore di beni servizi vs lavoratore-fruttore-cliente»⁴²⁵. Il *welfare* aziendale rappresenta dunque “uno strumento di «remuneratività» che si innesta in una nuova idea di corrispettività sociale insita nel rapporto di lavoro”⁴²⁶, in cui prevale “il profilo della persona che lavora, piuttosto che quello del lavoratore-persona”⁴²⁷.

⁴²³ Cfr. M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, cit., p. 806.

⁴²⁴ Cfr. M. SQUEGLIA, *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale “socialmente utile” e della produttività partecipata*, cit., p. 391; M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, cit., p. 805-807; L. VOZELLA, *Welfarizzazione del premio di risultato, Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, cit.

⁴²⁵ A. DE FILIPPO, *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, cit., p. 136.

⁴²⁶ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, cit., p. 643.

⁴²⁷ G. GABRIELLI, F. ZACCARO, *Remunerazione, welfare aziendale e Human Resource Management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, cit., pp. 59-60.

In secondo luogo, il *welfare* aziendale ha impattato sulla morfologia del lavoro nell'impresa, specie con riferimento alla gestione del personale; al riguardo, una dottrina individua tre diversi orientamenti⁴²⁸. Secondo l'approccio riduttivo, le misure di *welfare* aziendale, lungi dall'innescare una qualsivoglia forma di cambiamento nelle politiche di gestione del personale, produrrebbero delle ricadute esclusivamente sulla contabilità e sulle poste di bilancio dell'impresa, trattandosi di misure finalizzate all'abbattimento del cuneo fiscale. In base all'orientamento intermedio, le imprese che implementano piani di *welfare* aziendale aventi ad oggetto *flexible benefits* avrebbero l'obiettivo di migliorare sotto il profilo qualitativo le prestazioni aziendali in mercati altamente competitivi. Infine, secondo la tesi estensiva, il *welfare* aziendale non rappresenterebbe un elemento addizionale esterno all'operato aziendale, bensì una componente strutturale, permanente e identificativa dell'oggetto sociale di un nuovo modello di impresa e di nuove politiche aziendali *non profit oriented*: una "impresa comunitaria, strutturalmente partecipata"⁴²⁹.

Sul piano sindacale, la promozione legislativa del *welfare* aziendale ha avuto delle notevoli implicazioni sul sistema della contrattazione collettiva e sul ruolo del sindacato. È evidente, infatti, l'intento del legislatore del 2016 di incentivare, tramite le pratiche di *welfare* aziendale, un modello maggiormente decentrato di relazioni industriali e la contrattazione di secondo livello⁴³⁰. Peraltro, come è stato evidenziato, non si tratta di un sostegno generico alla negoziazione decentrata priva di aggettivi, bensì della promozione di una contrattazione territoriale o aziendale specifica e

⁴²⁸ V. B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., pp. 378-379.

⁴²⁹ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 379. Parla invece di impresa "cooperativa" G. ZILIO GRANDI, *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del "Jobs Act"*, in G. ZILIO GRANDI (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, cit., pp. 2-3.

⁴³⁰ Cfr. S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, cit., p. 18; I. ALVINO, *Le nuove fonti di disciplina del welfare aziendale: dalla erogazione unilaterale al welfare negoziale. Il sostegno alla contrattazione di secondo livello*, cit., p. 119.

selettiva nei contenuti, ossia quella di tipo produttivistico⁴³¹ e attuata in virtù del metodo dinamico-collaborativo, anziché statico-rivendicativo⁴³². Come anticipato, infatti, la diffusione del *welfare* aziendale presuppone relazioni partecipative, anziché conflittuali⁴³³. Vi è inoltre chi configura il *welfare* aziendale quale “veicolo di relazioni basate più sul coinvolgimento dei lavoratori [...] piuttosto che dei sindacati”⁴³⁴.

Infine, in ambito previdenziale, la massiccia diffusione delle pratiche di *welfare* aziendale ha prodotto delle ricadute sul sistema di *welfare* pubblico tradizionale, almeno per quanto riguarda quelle misure riconducibili alla previdenza complementare, all’assistenza e alla sanità integrativa. Come evidenziato da una dottrina⁴³⁵, tale impatto sul sistema di sicurezza sociale può essere diversamente interpretato. In base alla teorica del c.d. secondo *welfare*⁴³⁶ (anche noto come *welfare mix*, *societal welfare*, o *welfare community*), il *welfare* aziendale sarebbe un apprezzabile strumento di integrazione, sia qualitativa sia quantitativa,

⁴³¹ Cfr. B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 376, il quale precisa che in tale contrattazione prevale una logica “commutativa”, anziché solidarista e perequativa, nel senso che “più si produce più si distribuisce, in maniera differenziata da azienda ad azienda, da territorio a territorio, mediante il *welfare* contrattualizzato” (p. 386).

⁴³² Cfr. B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., pp. 199-201. V. anche G. GIANNI, *L’inaspettata attualità del welfare aziendale*, cit., p. 276; W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Secondo welfare e welfare aziendale: un’introduzione*, cit., p. 3; I. ALVINO, *Le nuove fonti di disciplina del welfare aziendale: dalla erogazione unilaterale al welfare negoziale. Il sostegno alla contrattazione di secondo livello*, cit., p. 130.

⁴³³ V. *supra* all’Introduzione, § 2.

⁴³⁴ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 376.

⁴³⁵ V. B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., pp. 375-376.

⁴³⁶ L’espressione “secondo *welfare*” viene adoperata per sottolinearne la contrapposizione/alternatività, da un punto di vista temporale e funzionale, rispetto al primo *welfare*, ossia quello pubblico statale. Essa designa “un ambito di (nuove) politiche sociali realizzate al di fuori dell’intervento pubblico, ad opera di attori diversi, non solo delle tradizionali organizzazioni di rappresentanza e delle imprese, ma anche le fondazioni, gli enti bilaterali, le organizzazioni del terzo settore e della mutualità”. Così T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, cit., pp. 3-4. In termini simili E. MASSAGLI, S. SPATTINI, *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, cit. Sul tema v., *ex multis*, M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, cit., pp. 7 ss.; S. BUOSO, *Primo e secondo welfare: il contrasto della debolezza sociale oggi*, in *WP CSDLE “Massimo D’Antona”*, n. 342, 2017.

delle prestazioni e dei servizi garantiti dagli attori pubblici, includendo prestazioni aggiuntive o complementari rispetto ai bisogni non coperti affatto, o coperti soltanto entro un certo limite, dalle tutele obbligatorie⁴³⁷ e ai “nuovi rischi sociali”⁴³⁸. Come è stato evidenziato, “il potenziale contributo dei privati al benessere sociale [...] trova [...] espresso riconoscimento costituzionale”⁴³⁹: la Costituzione, infatti, tramite il principio di sussidiarietà orizzontale sancito dall’art. 118, comma 4, rafforza la libertà dei privati – già riconosciuta dagli artt. 18, 33, 38 e 39 Cost. – di associarsi e organizzarsi per finalità legittime e, nello specifico, per finalità di interesse comune generale, quali quelle previdenziali o assistenziali⁴⁴⁰. Viceversa, in un’ottica antisolidaristica il *welfare* aziendale andrebbe a sostituire il *welfare* pubblico universale, configurandosi dunque come l’alibi per giustificare la de-responsabilizzazione sociale dello Stato, ossia la progressiva abdicazione da parte di quest’ultimo a funzioni ad esso affidate in via esclusiva dalla Costituzione⁴⁴¹.

⁴³⁷ Tale lettura è riconducibile, *ex multis*, a E. FAGNANI, *Verso nuovi modelli di welfare aziendale: i flexible benefits tra vincoli, opportunità e prospettive di sviluppo*, in *Nuove Tutele. Quadrimestrale di politiche sociali, diritto e pratica previdenziale*, 2013, p. 79; U. STENDARDI, *Il welfare contrattuale nell’evoluzione delle relazioni industriali*, in *Nuove Tutele. Quadrimestrale di politiche sociali, diritto e pratica previdenziale*, 2013, p. 44; T. TREU, *Welfare e benefits, esperienze aziendali e territoriali*, cit., pp. 2-5; O. SIMEONI, *Il nuovo ruolo del welfare system aziendale “complementare” al welfare state*, cit., p. 74; D. GRANDI, *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, cit., pp. 12-13; V. FILÌ, *Finanziamento del sistema di Welfare, sostenibilità e riforme in cantiere*, in G. CANAVESI, E. ALES (a cura di), *La vecchiaia nella tutela pensionistica. Seminari Previdenziali Maceratesi – 2017*, Collana Fondazione Marco Biagi, Giappichelli, Torino, 2019, p. 22.

⁴³⁸ L’espressione viene adoperata da E. PAVOLINI, F. CARRERA, L. ROMANIELLO, *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *Riv. pol. soc.*, 2012, pp. 145 ss.

⁴³⁹ W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L’esperienza italiana*, cit., p. 20.

⁴⁴⁰ Cfr. T. TREU, *Welfare e benefits, esperienze aziendali e territoriali*, cit., pp. 4-5; W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L’esperienza italiana*, cit., p. 19; M. PERSIANI, M. D’ONGHIA, *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, cit., p. 18.

⁴⁴¹ Cfr., ad es., E. ANDERSEN, *Welfare regimes and social stratification*, in *Journal of European Social Policy*, 2014, pp. 124 ss.

4. Potenzialità e criticità del *welfare* aziendale

La dottrina non ha tardato a mettere in luce opportunità e rischi connessi al *welfare* aziendale, che dunque si presenta come fenomeno ampiamente controverso anche rispetto alla valutazione dei suoi effetti, oltre che in merito ai suoi precisi confini semantici e contenutistici.

Dal lato dei sostenitori, si evidenzia che il *welfare* aziendale, specie quello contrattuale, è operazione *win-win*, nel senso che comporterebbe vantaggi cumulativi per tutti gli attori coinvolti⁴⁴². L'impresa, oltre a ridurre il costo del lavoro complessivo grazie alle agevolazioni fiscali e contributive⁴⁴³, ottiene benefici di medio-lungo termine più strutturali e significativi, quali il miglioramento della qualità dei processi e dei prodotti, l'aumento della produttività e della competitività, il miglioramento del *brand* aziendale e della propria reputazione sociale, il miglioramento del clima aziendale⁴⁴⁴, un forte *appeal* nei confronti di nuove potenziali alte professionalità e il *retainment* delle posizioni chiave già in organico, la riduzione dell'assenteismo, del *turnover* e dei costi di inefficienza, l'incremento del senso di comunità e di appartenenza all'azienda e della fidelizzazione dei propri dipendenti. Il lavoratore rende più umano il proprio rapporto con l'impresa e riceve servizi e prestazioni che, oltre a non concorrere, in tutto o in parte, al reddito di lavoro dipendente, con

⁴⁴² Cfr., *ex multis*, E. MASSAGLI, *Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, cit., p. XIII; C. DI STANI, E. MASSAGLI, *Dal welfare di Stato al welfare aziendale*, cit., pp. 4-5; B. DI COLA, N. FERRIGNI, M. PACETTI, *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano. Indagine nazionale sullo stato del Welfare aziendale*, Uilcom, Gangemi, Roma, 2015; F. DI NARDO (a cura di), *Il futuro del welfare è in azienda*, Guerini Next, Milano, 2015.

⁴⁴³ Secondo quanto riporta M. CASTRO, *Le logiche e le prassi aziendali*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, cit., p. 168, il regime fiscale e contributivo di favore introdotto a partire dal 2016 avrebbe consentito alle imprese di godere di un risparmio significativo (tra il 3 e il 5%) sul costo del lavoro complessivo.

⁴⁴⁴ Da una ricerca OCSE sulla qualità del lavoro emerge che in Italia la qualità del lavoro ha un indice particolarmente basso, non solo rispetto alle garanzie offerte dal mercato del lavoro, ma anche con riguardo alla qualità dell'ambiente di lavoro, anche a causa della scarsa diffusione di strumenti conciliativi e, appunto, di pratiche di *welfare* aziendale.

conseguente riduzione del cuneo fiscale⁴⁴⁵, contribuiscono al suo benessere psico-fisico, in quanto liberamente scelti in base alle sue specifiche esigenze lavorative, personali o familiari. Lo Stato ottimizza le politiche di *welfare* pubblico: demandando a imprese private, con l'ausilio delle parti sociali, la gestione, l'erogazione e il finanziamento di servizi a rilievo sociale e intervenendo soltanto tramite agevolazioni fiscali e contributive, riduce l'ammontare complessivo delle prestazioni sociali a suo carico⁴⁴⁶, con conseguenti benefici per l'intera economia nazionale (c.d. effetto *spillover*). I sindacati estendono l'ambito, le modalità e i contenuti del proprio intervento: hanno accesso alla contrattazione anche nelle imprese di minori dimensioni, la rendono più partecipativa e negoziano elementi *extra* salariali tradizionalmente esclusi dal novero delle materie contrattate, quali i *benefit* aziendali. Le società che, tramite portali o piattaforme informatiche⁴⁴⁷, forniscono alle imprese clienti servizi di supporto gestionale in materia di *welfare* aziendale (meglio note come *providers*, *welfare companies*, o *players*)⁴⁴⁸, in vista di potenziali opportunità di guadagno, concorrono tra loro per offrire prestazioni migliori a prezzi più bassi; di conseguenza, il lavoratore risulta doppiamente avvantaggiato, seppur questa volta nella veste di utente, anziché di prestatore.

Una dottrina⁴⁴⁹ attribuisce al *welfare* aziendale anche la capacità di contribuire alla rimozione dei rischi che pregiudicano la "salute organizzativa" in azienda, la quale, andando al di là della nozione medica di infortunio o di malattia, "si legittima come un processo nel quale è il

⁴⁴⁵ Secondo il *Rapporto "Taxing Wages 2020"* l'Italia si piazzerebbe al terzo posto tra i Paesi dell'OCSE per incidenza del cuneo fiscale, pari al 48% rispetto alla media OCSE del 36%.

⁴⁴⁶ Non si può negare, peraltro, che la detassazione rappresenti pur sempre una forma di finanziamento pubblico, seppur indiretta; da ciò deriva una sorta di "ibridazione" della natura della fonte di finanziamento del *welfare* aziendale, effettivamente privata ma indirettamente pubblica. V. anche *infra* alle Conclusioni.

⁴⁴⁷ Parla al riguardo di "«*welfare* delle piattaforme»" T. TREU, *Implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, cit., p. 15.

⁴⁴⁸ Per una definizione di tali operatori v. *supra* alla nota 351.

⁴⁴⁹ Cfr. M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, cit., pp. 822-824; M. SQUEGLIA, *Le società benefit e il welfare aziendale. Verso una nuova dimensione della responsabilità sociale delle imprese*, cit., pp. 75 ss.

sistema organizzativo e sociale dell'impresa a svolgere un ruolo rilevante, imponendo nuove forme di coordinamento tra il sapere della salute e quello dell'organizzazione"⁴⁵⁰. Tale capacità potrebbe rendere il *welfare* aziendale uno strumento particolarmente utile anche alla luce della c.d. "quarta rivoluzione industriale" e, dunque, della c.d. "Industria 4.0"⁴⁵¹, le quali presumibilmente si focalizzeranno non tanto sui tradizionali rischi di natura chimica e fisica, quanto, piuttosto, su fattori più spiccatamente psicopatologici e psicosociali, frutto dei mutamenti intervenuti nell'organizzazione del lavoro.

Quanto invece ai profili critici del *welfare* aziendale, tradizionalmente esso è stato considerato uno strumento che, lungi dall'integrare, da un punto di vista quantitativo e qualitativo, il *welfare* pubblico, si porrebbe in una posizione di alternatività e di contrapposizione rispetto allo stesso, sottraendo risorse ad esso destinate e, così, depotenziandolo e de-responsabilizzandolo⁴⁵². In altri termini, evocando una delle immagini più iconiche della mitologia greca, "per lungo tempo [...] il *welfare* contrattuale è stato vissuto come il cavallo di Troia con il quale espugnare la cittadella del sistema universale delle tutele"⁴⁵³. Come evidenziato da una dottrina⁴⁵⁴, peraltro, da un lato, tra *welfare* aziendale e *welfare* pubblico "non può essere posta una relazione di vasi comunicanti"⁴⁵⁵, nel senso che la destinazione di una maggiore quantità di risorse al primo non implica una riduzione di quelle riservate al secondo, o viceversa⁴⁵⁶; dall'altro, la crisi del sistema di *welfare* pubblico ad attore unico statale è

⁴⁵⁰ M. SQUEGLIA, *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, cit., p. 823.

⁴⁵¹ Sul tema v., *ex aliis*, A. CIPRIANI, A. GRAMOLATI, G. MARI (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018.

⁴⁵² V. *supra* all'Introduzione, § 4.

⁴⁵³ F. MARTINI, *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e opportunità*, cit., p. 183.

⁴⁵⁴ Cfr. B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., pp. 187-188.

⁴⁵⁵ B. CARUSO, «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, cit., p. 187.

⁴⁵⁶ In termini simili, ma adoperando la metafora calcistica del(la non configurabilità di un) "derby tra *welfare* pubblico e *welfare* contrattuale nel quale uno possa vincere a dispetto dell'altro", R. BENAGLIA, *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, cit., p. 151.

da attribuire a cause più strutturali di natura endogena ed esogena, tra cui la crisi del modello sociale europeo.

Un'ulteriore criticità intrinseca al *welfare* aziendale viene ravvisata nel suo essere circoscritto all'ambito delle imprese; di conseguenza, esso subirebbe un condizionamento da parte degli interessi e dei bisogni emergenti e rilevanti esclusivamente nel contesto aziendale⁴⁵⁷. Peraltro, a ciò potrebbe offrire un rimedio il c.d. *welfare* aziendale territoriale, grazie alla sua capacità di "incidere positivamente sulla sinergia tra imprese e territorio e sullo sviluppo locale"⁴⁵⁸.

Si sottolinea poi che il *welfare* aziendale, tendendo per sua natura ad assorbire potenziali incrementi retributivi monetari non solo dei minimi tabellari da parte dei contratti collettivi nazionali⁴⁵⁹ (si pensi al CCNL Metalmeccanici (Industria) del 26 novembre 2016⁴⁶⁰), ma anche, e soprattutto, della retribuzione variabile da parte dei contratti decentrati, finirebbe sì per produrre un duplice effetto positivo di contenimento del costo del lavoro per l'impresa e di incremento del reale potere d'acquisto dei dipendenti, ma ciò a scapito degli istituti contrattuali, della contribuzione previdenziale obbligatoria – e, dunque, del finanziamento del sistema previdenziale –, nonché della fiscalità generale⁴⁶¹. Le misure di *welfare* aziendale, difatti, essendo esenti dal prelievo fiscale e, dunque – considerata la "tendenziale armonizzazione"⁴⁶² o "convergenza"⁴⁶³ tra base retributiva imponibile ai fini tributari e previdenziali⁴⁶⁴ –, anche da

⁴⁵⁷ Cfr. T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, cit., p. 8; W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L'esperienza italiana*, cit., p. 18.

⁴⁵⁸ S. ASCARI, *Dal filantropismo al welfare aziendale territoriale – Cenni di storia e di pratiche di CSR*, cit. V. anche *supra* alla nota 59.

⁴⁵⁹ È opportuno precisare che il *welfare* aziendale non può in ogni caso intaccare il minimo retributivo previsto dal CCNL, non potendo quel minimo essere erogato in parte in denaro e in parte sotto forma di *welfare benefits*. Limitatamente a tale profilo, si può dunque affermare che il *welfare* aziendale è sempre *on top*.

⁴⁶⁰ V. *supra* al Cap. 2, § 2.

⁴⁶¹ V. F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., pp. 1036-1037.

⁴⁶² Corte Cost. 7 novembre 2001, n. 354.

⁴⁶³ M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., p. 108.

⁴⁶⁴ Cfr. art. 6 d.lgs. n. 314/1997. Tale decreto è stato emanato in attuazione della delega contenuta nell'art. 3, comma 19, l. n. 662/1996; quest'ultimo, tra i principi e i criteri

quello contributivo, comporterebbero, da un lato, una riduzione del gettito fiscale e, dall'altro, una decurtazione dei trattamenti pensionistici che i lavoratori percepiranno una volta cessato il rapporto di lavoro⁴⁶⁵. Tuttavia, come evidenziato da una dottrina⁴⁶⁶, da un lato, i *welfare benefits*, migliorando le condizioni di vita dei dipendenti, riducono i costi dello Stato sociale, con effetti positivi sull'economia generale; dall'altro, i piani di *welfare* aziendale possono anche sostanzarsi in misure concernenti il finanziamento della previdenza complementare, a compensazione, dunque, del detrimento contributivo subito dal lavoratore, il quale, tra l'altro, è ad ogni modo irrisorio⁴⁶⁷.

Certamente più degne di considerazione paiono due diverse critiche avanzate al *welfare* aziendale.

direttivi da esso dettati, prevede, alla lett. a), la "revisione della definizione di reddito di lavoro dipendente ai fini fiscali e previdenziali, per prevederne la completa equiparazione, ove possibile". L'inciso legislativo "ove possibile" e l'uso da parte della Consulta dell'attributo "tendenziale" si spiegano se si tiene conto della differenza esistente tra reddito da lavoro dipendente rilevante ai fini fiscali e reddito da lavoro dipendente rilevante ai fini contributivi, frutto delle funzioni profondamente diverse assolve dall'imposizione fiscale e da quella contributiva. Difatti, mentre il gettito fiscale persegue genericamente e indistintamente l'interesse pubblico generale e, di conseguenza, va ad alimentare complessivamente le finanze pubbliche, il gettito contributivo è esclusivamente finalizzato a realizzare la tutela previdenziale e a finanziare le prestazioni previdenziali e, dunque, a prevedere e ad assicurare, nelle situazioni previste dalla legge, mezzi adeguati alle esigenze di vita dei lavoratori ex art. 38, comma 2, Cost. Oltre a ciò, si aggiunga che se, da un lato, l'obbligo fiscale grava in via esclusiva sul soggetto percettore del reddito da lavoro dipendente e, dunque, sul lavoratore, l'obbligo contributivo grava invece in gran parte sul soggetto erogatore della retribuzione, ossia il datore di lavoro. Così M. PERSIANI, *Problematiche generali relative all'obbligo contributivo: 1) la retribuzione imponibile ex dlgs n. 314 del 2 settembre 1997; 2) il minimale contributivo e il contratto collettivo; 3) la disciplina dei contratti di riallineamento retributivo*, in *Inf. prev.*, 2002, pp. 1362-1363; M. PERSIANI, *I nuovi problemi posti dalla individuazione della retribuzione assoggettabile a contribuzione previdenziale*, in *Arg. dir. lav.*, 2003, pp. 8-9. In giurisprudenza v., *ex multis*, Corte Cost. 7 luglio 1986, n. 173; Corte Cost. 8 giugno 2000, n. 178; Corte Cost. 7 novembre 2001, n. 354; Cass. 6 settembre 2016, n. 17646; Cass. 12 ottobre 2017, n. 24032; Cass. 18 aprile 2018, n. 9601. Sulla nozione di reddito da lavoro dipendente ai fini contributivi v. V. FILÌ, *Il reddito imponibile ai fini contributivi*, Giappichelli, Torino, 2010; P. SANDULLI, *La retribuzione utile a fini fiscali e a fini previdenziali*, in M. MARAZZA (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione. Diritti e obblighi*, vol. IV, t. II del *Trattato di diritto del lavoro* diretto da M. PERSIANI e F. CARINCI, Cedam, Padova, 2012.

⁴⁶⁵ Cfr. D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, cit., p. 232. V. anche *supra* al Cap. 1, § 4.1.

⁴⁶⁶ Cfr. A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., pp. 72-73.

⁴⁶⁷ V. *supra* al Cap. 1, § 4.1.

Da un lato, quella che si traduce nella c.d. teoria dei *cleavages*⁴⁶⁸: il *welfare* aziendale sarebbe un fattore di amplificazione dei tradizionali dualismi e squilibri propri delle dinamiche del mercato del lavoro italiano (*insiders* o garantiti vs *outsiders* o non garantiti)⁴⁶⁹ e di incremento delle disuguaglianze sociali strutturali a livello territoriale (Nord vs Sud), categoriale (settori produttivi forti vs settori produttivi deboli), contrattuale (lavoratori a tempo indeterminato vs lavoratori atipici)⁴⁷⁰ e aziendale (imprese grandi/economicamente solide vs imprese micro, piccole e medie/in difficoltà finanziarie), in una logica, dunque, anti-solidaristica. È pur vero che il *welfare* aziendale negoziato a livello nazionale, grazie alla “specifica funzione di generalizzazione perequativa”⁴⁷¹ potenzialmente svolta in tale ambito dalla contrattazione di categoria, potrebbe offrire un rimedio ai rischi di frattura sociale connessi alla collocazione geografica della singola impresa, alla dimensione della stessa, o alla tipicità o atipicità del contratto di lavoro del dipendente; tuttavia, permangono inevitabilmente anche in questo caso le disparità di diritti e tutele basate – appunto – sul settore produttivo di appartenenza, o anche sulla collocazione del cittadino all’interno o all’esterno del mercato del lavoro.

⁴⁶⁸ Cfr., *ex multis*, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, E. PAVOLINI, *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d’impresa in Italia*, cit., p. 74; M. FERRERA, *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, cit., pp. 10 e 12; G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, cit., p. 66; T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, cit., p. 22; M. ARLOTTI, *Fra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Pol. soc.*, 2018, pp. 447-448; G. BIANCHI, *L’welfare aziendale: è tutto oro quello che luccica?*, Nota Isril *on line* n. 15, 2018, in www.isril.it; W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L’esperienza italiana*, cit., pp. 17-18; E. BARAZZETTA, V. SANTONI, *Welfare aziendale e contrattazione. Sfide e opportunità per le parti sociali*, cit., p. 110; M. TIRABOSCHI, *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, cit., pp. 89-90.

⁴⁶⁹ *Contra* G. LUDOVICO, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, cit., pp. 37-38, per il quale il *welfare* aziendale “non può aggravare le disparità esistenti nel mercato del lavoro nella misura in cui le stesse derivano da altri e preesistenti fattori”, i quali “sono da ricondurre agli squilibri propri del nostro sistema occupazionale”. Lo stesso vale, secondo l’Autore, anche per le disparità territoriali (pp. 38 e 40).

⁴⁷⁰ Al riguardo T. TREU, *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, cit., p. 28, evidenzia proprio il fatto che “i *benefits* previsti sono quasi sempre riferiti ai lavoratori dipendenti a tempo indeterminato”. V. anche M. GIOVANNONE, *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, cit., p. 151.

⁴⁷¹ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 386.

Dall'altro, quella incentrata sullo scarso – se non inesistente – rilievo sociale di parte dei *welfare benefits*, molti dei quali, andando di fatto ad integrare indirettamente, con tariffe competitive, il salario individuale dei lavoratori⁴⁷², non rappresenterebbero che “veri e propri surrogati funzionali della retribuzione”⁴⁷³. Indici di tale “«*supermarket* prestazionale» del *welfare* aziendale”⁴⁷⁴ sarebbero tutti quei beni, servizi e prestazioni non inquadrabili nell’ambito della solidarietà sociale, ma ascrivibili, piuttosto, *lato sensu* al mondo dell’ideologia e della pratica consumistica, come, ad esempio, le misure con finalità prettamente ludico-ricreative⁴⁷⁵. Si evidenzia, inoltre, che i servizi di *welfare* aziendale pubblicizzati e offerti “chiavi in mano” dalle piattaforme di *e-commerce*, spesso risultanti da politiche aggressive di *marketing* esclusivamente orientate al profitto, “giocate fra l’inconsistenza sociale dei *benefits* offerti in *voucher* e il massimo ribasso dei costi di gestione”⁴⁷⁶, avrebbero innescato la deriva consumistica del *welfare* aziendale⁴⁷⁷ e la degenerazione dello stesso in un autentico *business* privo di qualunque rilevanza sociale⁴⁷⁸. Il rischio paventato, pertanto, è che il *welfare* aziendale “non consista in un incremento di benessere e di salario, bensì semplicemente in una sua,

⁴⁷² V. F. MARTINI, *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e opportunità*, cit., p. 190; D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, cit., p. 220.

⁴⁷³ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 383.

⁴⁷⁴ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, cit., p. 384.

⁴⁷⁵ Cfr. M. FAIOLI, *Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2011, pp. 703 ss.; D. COMANDÈ, *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, cit., p. 833; G. LUDOVICO, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, cit., p. 42.

⁴⁷⁶ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1037.

⁴⁷⁷ V. F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1037; M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, p. 131; CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *3° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., pp. 10 e 22; M. TIRABOSCHI (a cura di), *Welfare for People. Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, cit., p. 85.

⁴⁷⁸ Secondo D. COMANDÈ, *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, cit., pp. 836-837, un ulteriore segnale evidente della deriva consumistica del *welfare* aziendale si ricaverebbe dall’elencazione esemplificativa delle misure di *welfare* erogabili contenuta nella Sezione Quarta, Titolo IV, art. 17 del CCNL Metalmeccanici (Industria) del 26 novembre 2016; tale elenco, infatti, “considera alla stessa stregua cure odontoiatriche e abbonamenti a *pay tv* o riviste oppure visite specialistiche e pellegrinaggi religiosi”.

parziale, sostituzione con valori para-monetari⁴⁷⁹ difficilmente fruibili, qualitativamente mediocri e di dubbia utilità⁴⁸⁰. Così, accanto a chi attribuisce al sindacato il compito di verificare e guidare “la selezione e le scelte commerciali delle *welfare company*, in termini di monitoraggio della qualità dei beni e dei servizi offerti ed erogati (anche comparandoli con quelli proposti da altri *players*) e dei loro riflessi sulle condizioni di lavoro nei vari settori economici⁴⁸¹, taluno suggerisce alle imprese che necessitino di un supporto gestionale nell’implementazione dei piani *welfare* di prestare attenzione nell’affidarsi direttamente, come molto spesso accade, alle *welfare companies* e di rivolgersi invece magari prima a figure professionali più qualificate, come i consulenti del lavoro. Difatti, taluni *providers* non si limitano a svolgere le funzioni loro proprie di gestione del *welfare* aziendale tramite portali o piattaforme informatiche e di presa in carico del relativo *back-office*, ma “si spingono nel consigliare regolamenti o contratti aziendali, non del tutto ortodossi⁴⁸², ponendosi dunque come meri “«venditori di *welfare*»” per il tramite di “«portali» che assomigliano sempre di più a dei *marketplace* in grado di spingere verso consumi voluttuari ben lontani dalla costruzione di quei «pilastri» integrativi del *Welfare State*”⁴⁸³. In definitiva, il problema di fondo è

⁴⁷⁹ S. MAINARDI, *Le relazioni collettive nel “nuovo” diritto del lavoro*, cit., p. 51.

⁴⁸⁰ V. F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1038.

⁴⁸¹ F. BACCHINI, *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, cit., p. 1038.

⁴⁸² P. DI NUNZIO, *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, cit., p. 78.

Contra F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L’intermediazione e il ruolo dei provider*, cit., pp. 119 ss., i quali riconoscono invece ai *providers*, oltre che un ruolo chiave, sul piano tecnologico ed organizzativo, nella promozione, nello sviluppo e nella diffusione delle corrette prassi di *welfare* aziendale, specie tra le PMI, una funzione cruciale di intermediazione professionale e specializzata tra domanda ed offerta di *benefit* e, dunque, tra bisogni dei lavoratori e risposte delle imprese, nel campo del *welfare* aziendale. Del medesimo avviso G. SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, cit., pp. 119 ss., ma sempre a condizione che “l’azione dei *provider* non finisca per innescare scelte smaccatamente consumistiche e in grado di soddisfare primariamente obiettivi individuali di breve termine e ben poco (o per nulla) coerenti con le finalità del *welfare* aziendale” (p. 143).

⁴⁸³ G. SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, cit., p. 144. In senso conforme, sottolinea la scarsa affidabilità di molte figure intermedie comparse negli ultimi anni sul mercato dei servizi relativi al *welfare* aziendale M. CASTRO, *Welfare aziendale e impresa comunità: quale modello di relazioni industriali?*, in G. LUDOVICO, M. SQUEGLIA (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle*

ravvisabile nel fatto che tali politiche consumistiche legate a bisogni “egoistici” sono invece non solo avallate, bensì persino incentivate dallo Stato, il quale le agevola fiscalmente; tale scelta appare più che discutibile se si considera che trattasi di misure che poco o nulla hanno a che vedere con la soddisfazione di quei bisogni socialmente rilevanti che incarnano la vera anima del *welfare* e la cui individuazione dovrebbe spettare proprio allo Stato⁴⁸⁴.

Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale, cit., p. 93.

⁴⁸⁴ V. *amplius infra* alle Conclusioni.

CONCLUSIONI

Alla luce dell'eterogeneità e dell'indeterminatezza contenutistica del *welfare* aziendale, risulta estremamente arduo pervenire ad un suo inquadramento sistematico. Sfuggendo all'alternativa secca *welfare/retribuzione*, infatti, il *welfare* aziendale mostra di possedere una doppia anima, e solidaristica e retributiva, tale da renderlo un fenomeno riconducibile, a seconda dei vari *benefit* in cui si sostanzia, agli artt. 32 e 38 Cost., da un lato, o all'art. 36 Cost., dall'altro. Il *welfare* aziendale, dunque, "non può essere soltanto considerato come una libera forma di previdenza o assistenza integrativa, ma deve essere inteso, piuttosto, come un complesso universo di prestazioni che può integrare il sistema pubblico in via sussidiaria, oppure rispondere ad interessi privati colmando dei vuoti"⁴⁸⁵.

La componente solidaristica del *welfare* aziendale si manifesta con riferimento a quelle misure che, essendo inquadrabili nell'ambito della previdenza sociale, dell'assistenza sociale, della tutela della salute, e della previdenza/assistenza privata, possiedono capacità integrative del sistema pubblico di *welfare*⁴⁸⁶. La parte retributiva del *welfare* aziendale emerge invece se si tengono a mente quelli che sono gli elementi

⁴⁸⁵ F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., p. 124.

⁴⁸⁶ Cfr. F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., pp. 119-123, il quale, ad es., riconduce alla previdenza sociale le somme destinate ai fondi di previdenza complementare, le misure di protezione in caso di sospensione dell'attività lavorativa, le clausole migliorative e incrementali delle indennità contrattuali e legali a sostegno della maternità e della paternità o che prevedono ore aggiuntive di congedo parentale o di sostegno ai figli con disabilità, gli accordi migliorativi delle disposizioni in tema di infortunio e malattia; all'assistenza sociale i servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti, le misure di sostegno al reddito familiare e al potere d'acquisto; alla tutela della salute l'assistenza sanitaria integrativa, il rimborso delle spese mediche o per l'iscrizione ai fondi sanitari, i permessi lavorativi per visite mediche; alla libera solidarietà integrativa di cui all'art. 38, comma 5, Cost. le ulteriori misure di sostegno alla gravidanza e alla genitorialità, gli asili nido aziendali, le borse di studio, i servizi di trasporto. È evidente che l'Autore intende il *welfare* aziendale nella sua accezione più ampia (v. *supra* al Cap. 4, § 2).

caratterizzanti il concetto giuridico di *welfare*: la rispondenza a situazioni di bisogno, la rilevanza sociale di tali bisogni e la funzione perequativa⁴⁸⁷.

Già con riferimento al primo di tali elementi, infatti, “i servizi e le prestazioni di *welfare* aziendale spettano a tutti i lavoratori, in base ad una libera scelta, a prescindere da una condizione di bisogno”⁴⁸⁸. Quanto al secondo elemento, come già evidenziato⁴⁸⁹, la rassegna del vastissimo elenco di *benefit* erogabili nell’ambito di un piano di *welfare* aziendale rende edotti del fatto che moltissimi di questi sono finalizzati a soddisfare bisogni privi di un rilievo sociale e dunque non tutelati dal sistema di sicurezza sociale. Si pensi, tra tutti, alle opere e ai servizi aventi specifiche finalità di ricreazione⁴⁹⁰, di cui all’art. 100, comma 1, TUIR, come, *ex multis*, gli abbonamenti a palestre, cinema o teatri, o ai buoni acquisto spendibili sulle piattaforme di *e-commerce*. Posto invece che dovrebbero essere proprio la finalità e la funzione sociale dei *welfare benefits* a giustificare, sul piano normativo, il regime tributario e previdenziale di favore⁴⁹¹, tanto da qualificare il *welfare* aziendale come erogazione socialmente giustificata, pare lecito interrogarsi in merito all’opportunità della scelta legislativa di sottrarre detti beni e servizi dal prelievo fiscale e contributivo. Parallelamente, in termini *stricto sensu* giuridici includere quei *benefit* nel concetto di *welfare* – seppur declinato nel contesto della singola impresa o del territorio – appare una forzatura⁴⁹². Considerato

⁴⁸⁷ V. *supra* al Cap. 4, § 1.

⁴⁸⁸ G. CANAVESI, *Le interazioni tra diritto all’assistenza sociale e diritto del lavoro. Un tentativo di ricognizione*, cit., nota 24. In termini simili O. SIMEONI, *Il nuovo ruolo del welfare system aziendale “complementare” al welfare state*, cit., p. 73.

⁴⁸⁹ V. *supra* al Cap. 4, § 4.

⁴⁹⁰ Incerto sulla portata e sui confini della finalità ricreativa A. MARESCA, *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, cit., pp. 78-79. Secondo F. LAMBERTI, *Finalità e nozione del welfare aziendale*, cit., pp. 103-104, nella finalità ricreativa rilevante ai fini fiscali rientrerebbero le attività ludico-motorie e di viaggio, anche se non di natura prettamente culturale.

⁴⁹¹ Secondo la circolare n. 28/E/2016 dell’Agenzia delle entrate, il *welfare* aziendale si sostanzia in “prestazioni, opere, servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese aventi finalità che è possibile definire, sinteticamente, di rilevanza sociale, escluse dal reddito di lavoro dipendente” (par. 2.). In dottrina v. T. TREU, *Welfare e benefits, esperienze aziendali e territoriali*, cit., p. 18; W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI, *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L’esperienza italiana*, cit., p. 19; G. SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, cit., p. 144.

⁴⁹² Come osserva D. COMANDÈ, *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, cit., pp. 230-231, “per via legislativa e poi negoziale, sono stati introiettati sotto

dunque l'“ampliamento indefinito dei confini del *welfare* aziendale con una moltiplicazione delle prestazioni ben oltre ciò che tradizionalmente è tutela sociale”⁴⁹³, soltanto la comune finalizzazione dei *welfare benefits* a “migliorare il benessere dei lavoratori e dei loro familiari ne giustifica la corrente denominazione di «welfare»”⁴⁹⁴.

Le perplessità aumentano se si considera che sono tuttora esclusi dal perimetro del *welfare* aziendale *benefit* che, in quanto dotati di una meritevolezza sociale certamente maggiore di quanta non ne abbiano quelli con finalità meramente ludico-ricreative, sembrerebbero poter rientrarvi a buon diritto: le spese veterinarie⁴⁹⁵. Di certo non osta al riconoscimento di queste ultime quali potenziali *welfare benefits* il fatto che si tratti di somme monetarie – infatti, salvo che nel caso di cui alla lett. f) del comma 2 dell'art. 51 TUIR, le erogazioni in denaro sono incluse tra le misure di *welfare* aziendale, anche sotto forma di rimborso di spese già sostenute dal dipendente⁴⁹⁶ –, né tanto meno il fatto che di tali somme non goda il lavoratore in prima persona – difatti, da un lato, le opere e i servizi di cui all'art. 51, comma 2, lett. f), TUIR possono essere destinati tanto al lavoratore, quanto ai suoi familiari e, dall'altro, i *benefit* previsti dalle successive lettere *f-bis*) e *f-ter*) sono addirittura fruibili esclusivamente da parte dei familiari del dipendente⁴⁹⁷ –. La ragione dell'esclusione delle spese veterinarie dalle misure di *welfare* aziendale è che gli animali domestici non possono certamente essere annoverati tra i familiari del lavoratore. D'altro canto, molteplici sono gli argomenti che militano a favore di un possibile – nonché auspicabile – futuro mutamento di rotta. In primo luogo, pur non trattandosi di spese sanitarie di cui sono beneficiari

il medesimo vessillo «sociale» una serie di servizi indirizzati alla moltiplicazione dei consumi che solo con dovuta cautela possono essere annoverati come nuova generazione di *welfare* in senso proprio”.

⁴⁹³ CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *1° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., p. 5.

⁴⁹⁴ S. CIUCCIOVINO, R. ROMEI, *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, cit., p. 20.

⁴⁹⁵ Sull'argomento, la risoluzione n. 55/E/2020 dell'Agenzia delle entrate ha ad esempio escluso dall'ambito di applicazione della lett. f) del comma 2 dell'art. 51 TUIR il servizio di consulenza veterinaria telefonica per animali domestici.

⁴⁹⁶ V. *supra* al Cap. 2, § 3.

⁴⁹⁷ V. *supra* al Cap. 2, § 2-3.

essere umani, ciò che è in gioco è pur sempre la tutela della salute di esseri viventi che appartengono come noi al regno animale e la tutela della salute non può certamente essere messa sullo stesso piano della tutela del benessere generale della persona. In secondo luogo, l'intensità del vincolo affettivo che presumibilmente lega il lavoratore al proprio animale domestico sarà, se non propria identica, comunque verosimilmente prossima a quella che caratterizza il legame intercorrente tra il lavoratore e un proprio familiare. Oltre a ciò – e soprattutto –, la parziale detraibilità dall'IRPEF delle spese veterinarie⁴⁹⁸ è segno evidente che l'ordinamento giuridico riconosce alle stesse una rilevanza sociale, la quale potrebbe già di per sé giustificare l'erogabilità di quelle spese quali misure di *welfare* aziendale. In ultimo, al di là della sfera domestica, la legislazione penale dello scorso decennio è indicativa della tendenza dell'ordinamento giuridico, frutto dei profondi mutamenti culturali intervenuti nella società negli ultimi anni e della maggiore attenzione e sensibilità mostrate nei confronti delle tematiche animaliste, a riconoscere sempre più valore alla vita e alla salute degli animali e, di conseguenza, a tutelarle in maniera sempre più incisiva. Alcune disposizioni del Titolo IX-*bis* del codice penale, infatti, rubricato "Dei delitti contro il sentimento per gli animali" e introdotto dall'art. 1 l. n. 189/2004, sono state modificate dalla l. n. 201/2010 nel senso di un inasprimento delle pene previste per gli autori di violenze contro gli animali⁴⁹⁹.

⁴⁹⁸ In base all'art. 15, comma 1, lett. *c-bis*), TUIR, come da ultimo modificato dall'art. 1, comma 333, l. n. 178/2020 (Legge di Bilancio 2021), le spese veterinarie sono detraibili dall'IRPEF per il 19% degli importi che superano la franchigia di 129,11 euro, nel limite massimo di importo annuo di 550 euro. Con circolare n. 55/2001 dell'Agenzia delle entrate si è chiarito che per spese veterinarie devono intendersi sia quelle relative alle prestazioni professionali rese dal medico veterinario, sia quelle relative all'acquisto di medicinali specifici da questi prescritti, che il limite massimo di spesa detraibile deve essere riferito alle spese veterinarie complessive sostenute dal soggetto a prescindere dal numero di animali posseduti, e che la detrazione spetta a colui che ha materialmente sostenuto la spesa, anche qualora non sia il proprietario dell'animale (risp. 1.4.2). L'art. 1 d.m. n. 289/2001 ha poi sancito che la detrazione fiscale opera soltanto con riferimento alle spese veterinarie sostenute per la cura di animali detenuti legalmente a scopo di compagnia o per la pratica sportiva. Infine, la circolare n. 7/2017 dell'Agenzia delle entrate ha specificato che tra le spese veterinarie detraibili rientrano anche quelle sostenute per analisi di laboratorio e interventi presso cliniche veterinarie.

⁴⁹⁹ In particolare, l'art. 3, comma 1, lett. a), l. n. 201/2010 ha modificato l'art. 544-*bis* c.p., innalzando la durata della reclusione da quattro mesi a due anni, rispetto ai

Sia chiaro che le presenti riflessioni non sottintendono alcun messaggio “politico”, né alcun giudizio di merito circa la legittimità della scelta legislativa di detassare e decontribuire anche i *benefit* con finalità prettamente ricreative e/o consumistiche. È indubbio, infatti, che si tratta di strumenti che certamente contribuiscono al benessere psico-fisico del lavoratore e/o dei suoi familiari e, dunque, da guardare con favore⁵⁰⁰; peraltro, come suggerito da una dottrina, sarebbero stato forse opportuno prevedere una forma di agevolazione fiscale modulata sulla base della tipologia delle prestazioni erogate: “maggiore per quelle misure che incidono sui bisogni socialmente rilevanti o sull’adeguatezza della prestazione obbligatoria, minore per le altre eterogenee misure che incidono su situazioni legittime, ma che hanno minor meritevolezza sociale”⁵⁰¹.

Tornando al terzo elemento, dalla circostanza che i *welfare benefits* non possono che essere erogati “alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti” non scaturisce integralmente ed inevitabilmente un effetto redistributivo del reddito, né tanto meno vengono totalmente ed automaticamente attenuate le differenze di trattamento retributivo. Ciò dal momento che, in primo luogo, non necessariamente tutti i dipendenti sono beneficiari delle misure di *welfare* aziendale, ma soltanto quelli espressamente individuati nel relativo piano⁵⁰²; in secondo luogo, i *welfare benefits* sono fonte di arricchimento soltanto per quei lavoratori che

precedenti tre-diciotto mesi, per “chiunque, per crudeltà o senza necessità, cagiona la morte di un animale”. Similmente, l’art. 3, comma 1, lett. b), l. n. 201/2010 ha modificato l’art. 544-ter c.p., punendo con la reclusione da tre a diciotto mesi (anziché i precedenti tre-dodici mesi) o con la multa da 5.000 a 30.000 euro (innalzando i precedenti importi di 3.000-15.000 euro) “chiunque, per crudeltà o senza necessità, cagiona una lesione ad un animale ovvero lo sottopone a sevizie o a comportamenti o a fatiche o a lavori insopportabili per le sue caratteristiche etologiche”.

⁵⁰⁰ Come evidenziano F. MAINO, G. MALLONE, *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo*, cit., p. 97, “qualsiasi azione positiva finalizzata al miglioramento dello stile di vita dei propri collaboratori è sicuramente lodevole e apprezzata”.

⁵⁰¹ F. OLIVELLI, *L’inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., p. 124.

⁵⁰² V. *supra* alla nota 470.

abbiano esercitato il diritto a fruire degli stessi⁵⁰³. Difatti, non è previsto alcun obbligo per il datore di lavoro di erogare al dipendente, sotto forma di denaro, la quota di *welfare* aziendale che lo stesso decida di non utilizzare per disinteresse verso i *benefit* offerti dall'azienda, o che, più verosimilmente, non possa più spendere per aver fatto decorrere invano il termine entro cui goderne⁵⁰⁴ per sua negligenza o magari a causa dei disagi provocati dall'attuale crisi pandemica⁵⁰⁵. Sotto questo profilo, si coglie ancor più l'importanza strategica di una efficace e ampia campagna aziendale di puntuale informativa ai dipendenti e di specifica formazione dei medesimi in relazione ai contenuti, alle finalità, ai termini e alle modalità di utilizzo delle misure di *welfare* aziendale e, se necessario, anche della previsione di forme di assistenza e supporto ai dipendenti nella fruizione delle stesse⁵⁰⁶. E, a ben vedere, ciò andrebbe a beneficio non solo dei lavoratori, ma anche dell'impresa stessa: difatti, i molteplici evidenziati vantaggi strutturali, di natura *extra* fiscale/contributiva, potenzialmente derivanti all'azienda dall'implementazione di efficaci misure di *welfare* aziendale⁵⁰⁷ si producono, com'è ovvio, soltanto a condizione che i dipendenti usufruiscano effettivamente e consapevolmente di quelle misure. Affinché ciò sia possibile, però, è essenziale che i lavoratori siano stati preventivamente e correttamente informati ed istruiti e, se necessario, anche tecnicamente assistiti, in relazione ai meccanismi di fruizione dei *benefit*. Pertanto, dovrebbe essere anzitutto l'impresa ad avere interesse a che i propri dipendenti siano dapprima messi a conoscenza delle misure di *welfare* aziendale adottate e

⁵⁰³ In senso conforme M. SQUEGLIA, *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., p. 105.

⁵⁰⁴ Difatti, a seconda delle previsioni dei contratti collettivi, di livello nazionale o aziendale, il credito *welfare* potrebbe avere un termine di utilizzo prestabilito. Il CCNL Metallmeccanici (Industria) del 26 novembre 2016, ad es., prevede, alla Sezione Quarta, Titolo IV, art. 17, che la quota *welfare* che le aziende dovranno mettere a disposizione dei lavoratori a decorrere dal 1° giugno di ciascun anno ha scadenza annuale, dovendo essere utilizzata entro il 31 maggio dell'anno successivo.

⁵⁰⁵ Aspetto messo in evidenza da M. BOTTELLI, *Il punto di vista delle aziende. Analisi e commenti*, in T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, cit., p. 166. V. anche *supra* al Cap. 4, § 2.1.

⁵⁰⁶ V. anche *supra* al Cap. 4, § 2.

⁵⁰⁷ V. *supra* al Cap. 4, § 4.

successivamente, nel caso, coadiuvati nella scelta delle stesse, sì che possano spendere concretamente e con giudizio il credito *welfare* a loro disposizione⁵⁰⁸. A tal fine, le imprese, piuttosto che servirsi esclusivamente, come di frequente accade, di anonimi portali o piattaforme *online* ed abbandonare i dipendenti tra gli insidiosi meandri degli stessi, potrebbero, seguendo l'esempio di alcune tra le imprese più avvedute, istituire dei "*welfare point*" presso le proprie sedi aziendali⁵⁰⁹; introdurre specifiche figure professionali incaricate di recarsi nei locali aziendali per ascoltare direttamente i bisogni dei dipendenti e offrir loro una consulenza *one to one* (nella pratica variamente denominati come *Welfare Manager*, *Case Manager* o *Welfare Coach*); pubblicare dei *tutorial* funzionali a facilitare l'utilizzo del portale *web*; aggiornare i lavoratori, tramite comunicazioni in formato cartaceo o elettronico, rispetto ai contenuti del piano *welfare*⁵¹⁰. Nell'adempimento di tale *mission* "culturale" le imprese potrebbero trovare un prezioso – anzi, insostituibile – alleato nelle parti sociali, chiamate dunque ancora una volta a giocare un ruolo chiave sia nell'esatta implementazione dei piani *welfare* da parte delle aziende – in termini di controllo della qualità dei *benefit* offerti e della loro rispondenza alle effettive esigenze sociali dei lavoratori –, sia nella corretta fruizione degli stessi da parte dei lavoratori – sul piano della verifica della rilevanza e dell'utilità sociale nel medio-lungo termine dei *benefit* su cui far ricadere la scelta –. Ad ogni modo, nell'ottica di offrire più ampie garanzie ai lavoratori, sarebbe forse auspicabile prevedere in sede di contrattazione, nazionale o decentrata – anche e a maggior ragione alla luce dell'attuale stato di emergenza epidemiologica da Covid-19 –, una dilazione dei termini contrattuali di utilizzo della quota *welfare*⁵¹¹, oppure,

⁵⁰⁸ In senso conforme G. SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, cit., p. 145.

⁵⁰⁹ Da segnalare l'esperienza virtuosa realizzata da Ariston Thermo Group s.p.a. nelle proprie sedi aziendali locali con la collaborazione di Confindustria Ancona: v. *supra* al Cap. 3, § 1.2.

⁵¹⁰ Cfr. G. SCANSANI, *Provider: il welfare aziendale come mercato*, cit., pp. 146(nota 44)-147. V. anche F. RAZETTI, V. SANTONI, *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, cit., p. 146.

⁵¹¹ Anche sotto tale profilo il caso Ariston Thermo Group s.p.a. può essere assunto come modello da seguire. Come anticipato, infatti, l'azienda con sede a Fabriano, fin

in alternativa, se non proprio la restituzione in busta paga al lavoratore di una somma di denaro corrispondente al suo credito *welfare* non utilizzato in tutto o in parte nel termine utile, quantomeno un meccanismo di automatica devoluzione dell'importo al fondo di previdenza complementare⁵¹² o di assistenza sanitaria integrativa cui il lavoratore sia eventualmente iscritto. Considerata infatti la valenza assolutamente trasversale di pensioni complementari e polizze sanitarie integrative, queste potrebbero apportare un'utilità sociale a praticamente qualunque lavoratore, a prescindere da età, genere, etnia o da qualunque altra delle evidenziate variabili che possono incidere sulle preferenze dei dipendenti in ordine ai *benefit* di cui fruire⁵¹³.

Venendo al cuore della nostra indagine, e in conclusione, sarebbe quanto mai opportuno superare definitivamente quella concezione tradizionale – ancora in parte radicata nel nostro Paese tra lavoratori e sindacati⁵¹⁴ – del *welfare* aziendale quale mero strumento “elusivo” di alleggerimento del costo del lavoro, congegnato, dunque – contrariamente a quella che, stante il suo significato letterale, dovrebbe essere la sua finalità propria –, non per contribuire effettivamente al benessere sociale dei lavoratori e dei loro familiari, bensì esclusivamente per far risparmiare denaro alle imprese esonerandole dagli obblighi fiscali e contributivi inerenti ad erogazioni altrimenti assoggettate a tassazione e a contribuzione ordinarie. Le uniche vie percorribili per abbattere una volta per tutte tali storiche barriere alla “*good social reputation*” del *welfare* aziendale e conferirgli una “nuova legittimità sociale”⁵¹⁵ sembrano quelle di diffonderne una più ampia, approfondita ed autentica conoscenza e cultura tra imprese, lavoratori e cittadini in genere e, soprattutto, di

dall'introduzione del proprio piano *welfare*, non solo ha prorogato il termine annuale di utilizzo della quota *welfare* prevista dal proprio CCNL di riferimento, ma ha anche stabilito che l'ulteriore somma destinata al *welfare* da essa direttamente messa a disposizione dei dipendenti è del tutto priva di scadenza: v. *supra* al Cap. 3, § 1.2.

⁵¹² Come suggerisce anche M. BOTTELLI, *Il punto di vista delle aziende. Analisi e commenti*, cit., p. 166.

⁵¹³ V. *supra* al Cap. 4, § 2.

⁵¹⁴ V. *supra* all'Introduzione, § 4.

⁵¹⁵ Entrambe le espressioni sono tratte da CENSIS e EUDAIMON (a cura di), *1° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, cit., p. 17.

riconduirlo interamente nei binari “sani” del *welfare*, risuscitando dunque quel buon *welfare* aziendale di olivettiana memoria e contestualmente arginando la recente (parziale) deriva consumistica del fenomeno verso un “vero e proprio supermercato”⁵¹⁶ ipertrofico ed indefinito di *benefit* freddi, impersonali e non rispondenti ai reali bisogni di protezione sociale dei lavoratori. E tale esigenza tanto più si avverte se si considera che al sostegno del *welfare* aziendale “vengono destinate risorse pubbliche derivanti dalla fiscalità generale, attraverso la detassazione”⁵¹⁷. A tal proposito, nell’attesa di un auspicabile intervento legislativo sistematico che, andando oltre le scarse e disorganiche previsioni di incentivazione fiscale che fino ad oggi hanno caratterizzato il *welfare* aziendale, puntualmente definisca i criteri selettivi idonei ad individuare i *benefit* funzionali alla tutela dei bisogni socialmente rilevanti dei lavoratori⁵¹⁸, due sembrano le possibili alternative a disposizione. La prima, più radicale, sarebbe quella di scorporare di netto dal concetto di *welfare* aziendale quelle erogazioni datoriali di natura prettamente retributivo-consumistica e – se si intende comunque conservare l’integrale impianto di ampie agevolazioni fiscali e contributive attualmente in vigore a favore delle imprese – prevedere, senza più alcuna *fictio iuris*, la possibilità per le aziende di erogare direttamente ai propri dipendenti somme di denaro detassate e decontribuite, anziché beni e servizi che, ponendosi come meri sostituti degli incrementi retributivi monetari, poco o nulla hanno a che fare con le istanze di tutela sociale dei lavoratori. La seconda opzione, più moderata, sarebbe invece quella di mantenere invariata l’attuale struttura polimorfa del *welfare* aziendale, ma di indurre imprese e lavoratori ad offrire e scegliere unicamente o prevalentemente quei *benefit*

⁵¹⁶ F. MARTINI, *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e opportunità*, cit., p. 190.

⁵¹⁷ F. MARTINI, *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e opportunità*, cit., p. 190. Cfr. anche D. COMANDÈ, *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell’arte e criticità*, cit., p. 829, e *supra* alla nota 446.

⁵¹⁸ V. M. SQUEGLIA, *La «previdenza contrattuale»*. *Un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Giappichelli, Torino, 2014, pp. 119 ss.; M. SQUEGLIA, *L’evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, cit., pp. 130-131; G. LUDOVICO, *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, cit., pp. 42-44.

stricto sensu welfaristici. A tal fine, posto che “non tutte le misure agevolate hanno lo stesso valore sociale e sono meritevoli di uguale favore fiscale e contributivo”⁵¹⁹, si potrebbe ipotizzare, come suggerito da una dottrina⁵²⁰, di convogliare la maggior parte delle agevolazioni fiscali e contributive su quelle misure aziendali che, in quanto connotate da una marcata ed innegabile valenza sociale, incarnano l’anima solidaristica del *welfare* aziendale, *i.e.*, oltre ai tradizionali versamenti contributivi ai fondi di sanità integrativa e di previdenza complementare – tra l’altro già discretamente incentivati, nella forma del c.d. “*welfare* nobile” da conversione, tramite il comma 184-*bis* dell’art. 1 Legge di Stabilità 2016⁵²¹ –, anche i servizi di cura e di assistenza e, più in generale, tutti gli altri vari servizi di utilità sociale.

Solo presidiandone la funzione sociale, infatti, il *welfare* aziendale si tradurrebbe effettivamente ed integralmente in un “*welfare* in azienda”.

⁵¹⁹ T. TREU, *Implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, cit., p. 16.

⁵²⁰ Cfr. F. OLIVELLI, *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, cit., p. 124.

⁵²¹ Il menzionato art. 1, comma 184-*bis*, Legge di Stabilità sottrae infatti al prelievo fiscale, tra l'altro, i contributi alle forme pensionistiche complementari (lett. *a*) e i contributi di assistenza sanitaria (lett. *b*) che il lavoratore decida di versare in sostituzione, in tutto o in parte, del premio di risultato o dell'utile anche nel caso in cui vengano superati i limiti previsti dalle rispettive discipline di riferimento: v. *amplius supra* al Cap. 1, § 4.

RIFERIMENTI BIBLIOGRAFICI

Aa. Vv., *Aristide Merloni. Cento anni, 1897-1997*, Conerografica, Camerano, 1997.

Adapt, *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018.

Agostini C., *Il welfare occupazionale volontario: i dati della ricerca "ProWelfare"*, in *Percorsi di secondo welfare*, 5 gennaio 2015, www.secondowelfare.it.

Agostini C., Ascoli U., *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in *Politiche Sociali*, 2014, pp. 263 ss.

Alacevich F., *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2015, pp. 143 ss.

Alcaro A., *L'accesso dei lavoratori detenuti al welfare aziendale*, in www.bollettinoadapt.it del 15 aprile 2019.

Ales E., Canavesi G., Casale D., Casillo R., Esposito M., Ludovico G., Vianello R., *Diritto della sicurezza sociale*, Giuffrè, Milano, 2021.

Alvino I., *È configurabile un diritto del lavoratore al lavoro agile nell'emergenza COVID-19?*, in *GiustiziaCivile.com*, 2020, pp. 7 ss.

Alvino I., *Il micro-sistema dei rinvii al contratto collettivo nel d. lgs. n. 81 del 2015: il nuovo modello della competizione fra i livelli della contrattazione collettiva*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, pp. 656 ss.

Alvino I., *Le nuove fonti di disciplina del welfare aziendale: dalla erogazione unilaterale al welfare negoziale. Il sostegno alla contrattazione*

di secondo livello, in I. Alvino, S. Ciucciiovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Alvino I., Ciucciiovino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Alvino I., Ciucciiovino S., Romei R., *Prefazione*, in I. Alvino, S. Ciucciiovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Ambra M.C., *Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, pp. 197 ss.

Amoroso G., Di Cerbo V., Maresca A. (a cura di), *Il diritto del lavoro. La Costituzione, il Codice civile e le leggi speciali*, vol. I, Giuffrè, Milano, 2017.

Andersen E., *Welfare regimes and social stratification*, in *Journal of European Social Policy*, 2014, pp. 124 ss.

Arlotti M., *Fra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in *Politiche Sociali*, 2018, pp. 443 ss.

Arlotti M., *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci ed impatti?*, in *Politiche Sociali*, 2019, pp. 93 ss.

Ascarì S., *Dal filantropismo al welfare aziendale territoriale – Cenni di storia e di pratiche di CSR*, in www.bollettinoadapt.it del 27 maggio 2019.

Ascoli U., Mirabile M.L., Pavolini E., *Dal welfare di cittadinanza al welfare nel lavoro? Contrattazione collettiva e iniziativa d'impresa in Italia*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, pp. 53 ss.

Ascoli U., Mirabile M.L., Pavolini E., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, il Mulino, Bologna, 2013.

Ascoli U., Pavolini E., *Ombre rosse. Il sistema di welfare italiano dopo venti anni di riforme*, in *Stato e mercato*, 2012, pp. 429 ss.

Ascoli U., Pavolini E., *The dark side of the moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in *Politiche Sociali*, 2019, pp. 23 ss.

Bacchini F., *Welfare aziendale, premi di risultato, azioni della società e stock option*, in A. Borroni (a cura di), *La partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa: uno sguardo d'insieme*, Libellula, Tricase, 2017.

Bacchini F., *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, pp. 634 ss.

Bacchini F., *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (II. Parte speciale)*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, pp. 1008 ss.

Barazzetta E., Santoni V., *Welfare aziendale e contrattazione. Sfide e opportunità per le parti sociali*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, Torino, 2019.

Barberis C., *Aristide Merloni. Storia di un uomo e di un'industria in montagna*, il Mulino, Bologna, 1987.

Bellocchi P., *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende. Commento all'art. 46 della Costituzione*, in G. Amoroso, V. Di Cerbo, A. Maresca (a cura di), *Il diritto del lavoro. La Costituzione, il Codice civile e le leggi speciali*, vol. I, Giuffrè, Milano, 2017.

Benaglia R., *Evoluzione della contrattazione collettiva sul welfare*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Benenati E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in S. Musso (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999.

Bianchi G., *L'welfare aziendale: è tutto oro quello che luccica?*, Nota Isril on line n. 15, 2018, in www.isril.it.

Biasi M., *Retribuzione di produttività, flessibilità e nuove prospettive partecipative*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2014, pp. 337 ss.

Bifulco R., Celotto A., Olivetti M. (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Utet, Torino, 2006.

Boldrini P., *Testimoniare lo Sviluppo. Quarant'anni di Fondazione Aristide Merloni*, Conerografica, Camerano, 2010.

Borroni A. (a cura di), *La partecipazione finanziaria dei lavoratori all'impresa: uno sguardo d'insieme*, Libellula, Tricase, 2017.

Bottelli M., *Il punto di vista delle aziende. Analisi e commenti*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Bottelli M., *Il welfare oggi. L'esperienza di Assolombarda*, in *Personale e lavoro dell'ISPER*, 2017, pp. 10 ss.

Brachini N., De Sario B., Leonardi S. (a cura di), *Secondo Rapporto sulla Contrattazione di 2° livello* della CGIL del 22 gennaio 2020.

Brambilla A. (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno ad Adriano Olivetti*, Catalogo della mostra multimediale sul welfare integrativo, Giornata Nazionale della Previdenza 2012, Itinerari Previdenziali, 2012.

Branca G. (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti economici*, Zanichelli-II Foro Italiano, Bologna-Roma, 1979.

Branca G. (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti etico-sociali*, Zanichelli-Il Foro Italiano, Bologna-Roma, 1976.

Brenna F., *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013.

Brenna F., Munno R., *Il welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016.

Brenna F., Munno R., Vicentini A., *Welfare aziendale e premi di risultato: aspetti fiscali*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Brollo M., *“Smart” o “Emergency Work”? Il lavoro agile al tempo della pandemia*, in *il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2020, pp. 553 ss.

Buoso S., *Primo e secondo welfare: il contrasto della debolezza sociale oggi*, in *Working Papers del Centro Studi di Diritto del Lavoro Europeo “Massimo D’Antona”*, n. 342, 2017.

Cairolì S., *L’incentivo del lavoro agile nelle misure emergenziali di contrasto al COVID-19: prime osservazioni*, in *GiustiziaCivile.com*, 2020, pp. 7 ss.

Calagna F., *La nuova disciplina della “Società Benefit”: profili normativi e incertezze applicative*, in *Rivista di Diritto Societario*, 2016, pp. 709 ss.

Calderara D., *La contrattazione aziendale dopo il “Jobs Act”: le possibili prospettive*, in *Lavoro e Previdenza Oggi*, 2018, pp. 17 ss.

Canavesi G. (a cura di), *Dialoghi sul welfare. Intorno al volume La sfida del cambiamento*, Quaderni della Sussidiarietà, n. 14, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano, 2015.

Canavesi G., *Le interazioni tra diritto all'assistenza sociale e diritto del lavoro. Un tentativo di ricognizione*, in *Variazioni su Temi di Diritto del Lavoro*, 2019, pp. 423 ss.

Canavesi G., Ales E. (a cura di), *La vecchiaia nella tutela pensionistica. Seminari Previdenziali Maceratesi – 2017*, Collana Fondazione Marco Biagi, Giappichelli, Torino, 2019.

Candotti A., *Responsabilità sociale delle imprese e sostenibilità: di cosa stiamo parlando*, in G. Ludovico, M. Squeglia (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019.

Candotti A., *Welfare aziendale, emergenza Covid-19 e sviluppo sostenibile*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Caponetti B., *Il welfare aziendale per le esigenze di conciliazione lavoro/famiglia*, in *Nuove Tutele. Quadrimestrale di politiche sociali, diritto e pratica previdenziale*, 2013, pp. 99 ss.

Caragnano R., *Un nuovo modello di welfare aziendale: l'esperienza Luxottica*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2010, pp. 1171 ss.

Carinci F. (a cura di), *Contrattazione in deroga. Accordo interconfederale del 28 giugno 2011 e art. 8 del D.L. n. 138/2011*, Ipsoa, Milano, 2012.

Carinci F., De Luca Tamajo R., Tosi P., Treu T., *Diritto del Lavoro. 1 Il Diritto Sindacale*, Utet, Torino, 2016.

Caruso B., «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, pp. 177 ss.

Caruso B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2018, pp. 369 ss.

Caruso B., *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2020, pp. 215 ss.

Castro M., *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016.

Castro M., *Le logiche e le prassi aziendali*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Castro M., *Welfare aziendale e impresa comunità: quale modello di relazioni industriali?*, in G. Ludovico, M. Squeglia (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019.

Castronovo V., *Storia economica d'Italia. Dall'Ottocento ai giorni nostri*, Einaudi, Torino, 2006.

Cataldi E., *Della insicurezza terminologica e concettuale di "sicurezza sociale"*, in *il Diritto del Lavoro*, 1967, pp. 22 ss.

Censis e Eudaimon (a cura di), *1° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Roma, 2018.

Censis e Eudaimon (a cura di), *2° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Roma, 2019.

Censis e Eudaimon (a cura di), *3° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*, Roma, 2020.

Censis e Eudaimon (a cura di), *4° Rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale, Imprese, lavoratori e welfare aziendale nella grande trasformazione post Covid-19 (Sintesi)*, Roma, 2021.

Centro Studi Don Giuseppe Riganelli, *Aristide Merloni per la sua gente. L'impegno politico e sociale*, QuattroVenti, Urbino, 1999.

Chiaromonte W., Vallauri M.L. (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli, Torino, 2018.

Chiaromonte W., Vallauri M.L., *Secondo welfare e welfare aziendale: un'introduzione*, in W. Chiaromonte, M.L. Vallauri (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli, Torino, 2018.

Chiaromonte W., Vallauri M.L., *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L'esperienza italiana*, in W. Chiaromonte, M.L. Vallauri (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli, Torino, 2018.

Cinelli M., *Appunti sulla nozione di previdenza sociale*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 1982, pp. 156 ss.

Cinelli M., *Sicurezza sociale* (voce), in *Enciclopedia del Diritto*, vol. XLII, Giuffrè, Milano, 1990.

Cinelli M., Nicolini C.A., *La previdenza nella legge di stabilità per il 2016*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, pp. 45 ss.

Ciocca G., *Il sistema previdenziale nel federalismo*, in A. Di Stasi (a cura di), *Diritto del lavoro e federalismo*, Giuffrè, Milano, 2004.

Ciocca G., *Previdenza integrativa, previdenza integrata e previdenza libera nell'ottica dell'art. 38 della Costituzione*, in *il Diritto del Lavoro*, 1988, pp. 467 ss.

Ciocca G., *Profili di costituzionalità nel rapporto tra la previdenza pubblica e la previdenza complementare*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 2000, pp. 118 ss.

Cipriani A., Gramolati A., Mari G. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La quarta rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, Firenze, 2018.

Ciucciovino S., Romei R., *Welfare aziendale, trasformazioni del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in I. Alvino, S. Ciucciovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Colapietro C., *Art. 36*, in R. Bifulco, A. Celotto, M. Olivetti (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Utet, Torino, 2006.

Colletti L., *Politiche sociali, distretti e welfare aziendale nelle Marche*, in *Economia Marche Journal of Applied Economics*, 2019, pp. 59 ss.

Comandè D., *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2017, pp. 821 ss.

Comandè D., *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in I. Alvino, S. Ciucciovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Coretti A., Sgroi A., *Retribuzione imponibile ex d.leg.vo n. 314 del 2 settembre 1997 – Il minimale contributivo e il contratto collettivo*, in *Informazione Previdenziale*, 2002, pp. 1421 ss.

Corso S., *Le società benefit nell'ordinamento italiano: una nuova "qualifica" tra profit e non-profit*, in *Nuove Leggi Civili Commentate*, 2016, pp. 995 ss.

Costa A., *Le agevolazioni fiscali in materia di lavoro nelle due leggi di stabilità del Governo Renzi*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2016, pp. 343 ss.

Croci Angelini E., *Welfare: passato e futuro*, in G. Canavesi (a cura di), *Dialoghi sul welfare. Intorno al volume La sfida del cambiamento*, Quaderni della Sussidiarietà, n. 14, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano, 2015.

D'Onofrio E.M., *I principali ostacoli alla diffusione dei modelli di welfare nella grande e media impresa*, in I. Alvino, S. Ciucciiovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

De Colle M., Feltrin P., *Che me ne viene? Il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016.

De Colle M., Feltrin P., *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

De Filippo A., *Contenuti e tipi di welfare aziendale*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013.

De Filippo A., *Costruzione di un piano di welfare aziendale e modalità di gestione*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013.

De Fusco E., *Mesi di fermo attività neutralizzabili ai fini del premio di risultato. Via libera all'accordo che riduce il periodo in cui confrontare la performance*, in *Il Sole 24 Ore* del 21 aprile 2021.

De Rita G. (a cura di), *La lunga progressione. I percorsi dell'eredità imprenditoriale di Aristide Merloni*, Fondazione Aristide Merloni, Fabriano, 1998.

Del Punta R., *Diritto del lavoro*, X ed., Giuffrè, Milano, 2018.

Delli Falconi F., *La nuova disciplina del "welfare" aziendale introdotta dalla Legge di stabilità 2016*, in *Corriere Tributario*, 2016, pp. 1466 ss.

Di Cola B., Ferrigni N., Pacetti M., *Welfare aziendale in un gioco dove nessuno perde e tutti guadagnano. Indagine nazionale sullo stato del Welfare aziendale*, Uilcom, Gangemi, Roma, 2015.

Di Corrado G., *Il welfare aziendale come strumento di incentivazione della produttività alternativo alla produzione*, in *Il Diritto del Mercato del Lavoro*, 2014, pp. 149 ss.

Di Filippo A., Ursini M., *Welfare aziendale: ultimi sviluppi e possibili applicazioni nel settore pubblico*, in *Risorse Umane nella Pubblica Amministrazione*, 2018, pp. 30 ss.

Di Nardo F. (a cura di), *Il futuro del welfare è in azienda*, Guerini Next, Milano, 2015.

Di Nardo F. (a cura di), *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia. Con indagine Doxa 2016 per Edenred Italia*, Guerini Next, Milano, 2016.

Di Nonno M.P., *Una democrazia a misura d'uomo: la Comunità Olivettiana come luogo di risanamento politico, socio-economico e morale*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma-Ivrea, 2014.

Di Nunzio P., *Welfare aziendale: quali opportunità per aziende e lavoratori*, in G. Ludovico, M. Squeglia (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019.

Di Stani C., Massagli E., *Dal welfare di Stato al welfare aziendale*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Di Stasi A. (a cura di), *Diritto del lavoro e federalismo*, Giuffrè, Milano, 2004.

Don Paloni P., *Annali Albacinesi*, Stampa Tipolitografia Fabrianese, Fabriano, 2019.

Einstein A., *Come io vedo il mondo*, traduzione e prefazione di R. Valori, Giachini, Milano, 1955.

Enciclopedia del Diritto, vol. VII, Giuffrè, Milano, 1960.

Enciclopedia del Diritto, vol. XLII, Giuffrè, Milano, 1990.

Fagnani E., *Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2013, pp. 159 ss.

Fagnani E., *Verso nuovi modelli di welfare aziendale: i flexible benefits tra vincoli, opportunità e prospettive di sviluppo*, in *Nuove Tutele. Quadrimestrale di politiche sociali, diritto e pratica previdenziale*, 2013, pp. 79 ss.

Faioli M., *Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2011, pp. 663 ss.

Faioli M., *Prassi e teoria delle relazioni collettive nelle imprese di minori dimensioni del Terziario: la disarmonica identità di R.ETE. Imprese Italia*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2016, pp. 97 ss.

Fatone S., *Accordi cosiddetti gestionali, autonomia contrattuale del lavoratore ed autonomia collettiva: una questione di legittimità costituzionale dell'art. 5, 1° comma, della legge n. 223 del 1991*, in *Giurisprudenza Italiana*, 1995, pp. 589 ss.

Fazio F., Tiraboschi M., *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura di detassazione del salario di produttività*, in www.adapt.it del 19 dicembre 2011.

Ferrari F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in *Personale e lavoro dell'ISPER*, 2018, pp. 4 ss.

Ferraro G. (a cura di), *La previdenza complementare nella riforma del Welfare*, vol. I, Giuffrè, Milano, 2000.

Ferrera M., *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013.

Filì V., *Contrattazione di prossimità e poteri di deroga nella manovra di Ferragosto (art. 8, D.L. n. 138/2011)*, in *il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2011, pp. 977 ss.

Filì V., *Finanziamento del sistema di Welfare, sostenibilità e riforme in cantiere*, in G. Canavesi, E. Ales (a cura di), *La vecchiaia nella tutela pensionistica. Seminari Previdenziali Maceratesi – 2017*, Collana Fondazione Marco Biagi, Giappichelli, Torino, 2019.

Filì V., *Il reddito imponibile ai fini contributivi*, Giappichelli, Torino, 2010.

Fiorillo L., *Contrattazione collettiva e lavoro pubblico: una nuova interpretazione sistematica della Corte costituzionale*, in *Giurisprudenza Costituzionale*, 2015, pp. 1651 ss.

Fogolin S., *Metodo progettuale dello studio Fieldfisher*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016.

Gabrielli G., Zaccaro F., *Remunerazione, welfare aziendale e Human Resource Management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in I. Alvino, S. Ciucciovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Galdo A., *Fabbriche. Storie, personaggi e luoghi di una passione italiana*, Einaudi, Collana Gli struzzi, Torino, 2007.

Gatti M. (a cura di), *Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, ESTE, Milano, 2014.

Gentile G., *Lo "smart working" emergenziale tra (nuovi) diritti ed esigibilità della prestazione*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 2020, pp. 490 ss.

Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefits e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017.

Gianni G., *L'inaspettata attualità del welfare aziendale*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 2016, pp. 274 ss.

Giannini M.S., *Circolare* (voce), in *Enciclopedia del Diritto*, vol. VII, Giuffrè, Milano, 1960.

Giovanni Paolo II, *Enciclica Laborem Exercens*, 1991.

Giovannone M., *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, in I. Alvino, S. Ciucciovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Gottardi D., *Il diritto del lavoro nelle imprese socialmente responsabili*, in *Lavoro e Diritto*, 2006, pp. 5 ss.

Grandi D., *Dati e numeri: il welfare nelle aziende in Italia*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Grandi D., *Fringe benefits: normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle entrate*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Grandi D., *Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Grandi D., *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Grandi D., *Legge di Stabilità e welfare aziendale: un (mezzo) favore alle relazioni industriali?*, in www.bollettinoadapt.it del 2 novembre 2015.

Grandi D., *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Grandi D., Massagli E., *Relazioni industriali e welfare aziendale*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e*

media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Grandi D., Massagli E., Zucaro R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Grandi D., Moriconi A., *Legge di Stabilità e reti di imprese: un "ponte" tra welfare e PMI*, in www.bollettinoadapt.it del 12 febbraio 2016.

Grandi D., Moriconi A., *PMI e welfare: quali regole per il regolamento?*, in www.bollettinoadapt.it del 7 novembre 2016.

Ichino P., *Partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese: le ragioni di un ritardo*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2013, pp. 861 ss.

Iervolino P., *Lo "smart working" è un diritto ma non è incondizionato*, in *Lavoro e Previdenza Oggi*, 2020, pp. 625 ss.

Lama L., *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, in I. Alvino, S. Ciucciovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Lamberti F., *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in I. Alvino, S. Ciucciovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Leonardi M., *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2017, pp. 25 ss.

Liso F., *La mobilità del lavoratore in azienda: il quadro legale*, Franco Angeli, Milano, 1982.

Lucantoni S., *Approfondimento I – Fondi di previdenza complementare*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016.

Lucantoni S., *Approfondimento II – Fondi sanitari integrativi*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016.

Ludovico G., *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in G. Ludovico, M. Squeglia (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019.

Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019.

Lunardon F., *Il contratto collettivo aziendale: soggetti ed efficacia*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2012, pp. 21 ss.

Magnani M., Pandolfo A., Varesi P.A. (a cura di), *I contratti di lavoro. Commentario al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, recante la disciplina organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'art. 1, comma 7, della l. 10 dicembre 2014, n. 183*, Giappichelli, Torino, 2016.

Mainardi S., *Le relazioni collettive nel “nuovo” diritto del lavoro*, relazione alle Giornate di Studio Aidlass del 16-17 giugno 2016 a Napoli, *Legge e contrattazione collettiva nel diritto del lavoro post-statutario*.

Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, Torino, 2019.

Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013.

Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015.

Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017.

Maino F., Mallone G., *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, pp. 195 ss.

Maino F., Mallone G., *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016.

Maino F., Razetti F., *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, Torino, 2019.

Maino F., Razetti F., *Il welfare aziendale nelle PMI, tra reti e territorio*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Maino F., Razetti F., *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19. Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella "fase 1": rischi e opportunità*, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare, Milano, 2020.

Malandrini S., *Le linee guida di Confindustria Bergamo per il welfare aziendale*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2017, pp. 891 ss.

Malandrini S., *Produttività, sostegno al welfare aziendale e partecipazione: alcune riflessioni*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2016, pp. 155 ss.

Mallone G., *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015.

Mallone G., *Il welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2016: le novità per imprese e lavoratori*, in *Politiche Sociali*, 2016, pp. 359 ss.

Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013.

Mallone G., Natili M., Jessoula M., *La politics “forte” del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in *Politiche Sociali*, 2019, pp. 47 ss.

Mallone G., Tafaro T., *L'utilizzo del premio di produttività ai fini welfare: l'impatto sul “futuro sociale” del lavoratore*, Paper per la IX Conferenza ESPAnet Italia, *Modelli di welfare e modelli di capitalismo. Le sfide per lo sviluppo socio-economico in Italia e in Europa*, Macerata, 22-24 settembre 2016.

Mallone G., Tafaro T., *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2017, pp. 47 ss.

Marazza M. (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione. Diritti e obblighi*, vol. IV, t. II del *Trattato di diritto del lavoro* diretto da M. Persiani e F. Carinci, Cedam, Padova, 2012.

Maresca A., *Il rinnov(ament)o del contratto collettivo dei meccanici: c'è ancora un futuro per il contratto collettivo nazionale di categoria*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2017, pp. 709 ss.

Maresca A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in I. Alvino, S. Ciucciovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Marianetti G., *Dalla Legge di bilancio novità per “Welfare” aziendale e produttività*, in *Corriere Tributario*, 2016, pp. 3475 ss.

Marianetti G., *Legge di Stabilità 2016: modifiche al lavoro dipendente*, in *Ipsa – Professionalità Quotidiana*, 29 dicembre 2015.

Marianetti G., *Nuovo impulso al «welfare aziendale»*, in *Il Fisco*, 2016, pp. 429 ss.

Marianetti G., *Nuovo rilancio su produttività e welfare aziendale*, in *Il Fisco*, 2017, pp. 347 ss.

Marocco M., *Gli incentivi economici al salario variabile*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2018, pp. 668 ss.

Martini F., *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e opportunità*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2016, pp. 183 ss.

Massagli E., *Ampliamento, evoluzione (e mutazione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, in www.bollettinoadapt.it del 31 ottobre 2016.

Massagli E., *Il welfare aziendale meglio della decontribuzione 2.0*, in www.bollettinoadapt.it del 15 gennaio 2018.

Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Massagli E., *Il welfare rivoluziona gli accordi di produttività*, in www.bollettinoadapt.it del 10 ottobre 2016.

Massagli E., *Le novità (e le mancanze) della Circolare 5/E sul welfare aziendale*, in www.bollettinoadapt.it del 3 aprile 2018.

Massagli E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016.

Massagli E., *Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la*

micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Massagli E., Spattini S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura concettuale di un concetto abusato*, in www.bollettinoadapt.it del 23 gennaio 2017.

Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2018.

Massagli E., Zucaro R., *Conciliazione tra vita professionale e vita privata*, in M. Tiraboschi (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016.

Mattei A., *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2018, pp. 59 ss.

Mazzucchelli S., *Lo smart working come benefit: pratiche innovative di welfare aziendale*, in M. Gatti (a cura di), *Welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, ESTE, Milano, 2014.

Melis G., *Manuale di diritto tributario*, II ed., Giappichelli, Torino, 2020.

Monterossi L., *I premi di risultato e i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione*, in I. Alvino, S. Ciucciovino, R. Romei (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, il Mulino, Bologna, 2019.

Montuschi L., *Art. 32, 1° comma*, in G. Branca (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti etico-sociali*, Zanichelli-II Foro Italiano, Bologna-Roma, 1976.

Montuschi L., Tullini P. (a cura di), *Lavoro e responsabilità sociale dell'impresa*, Zanichelli, Bologna, 2006.

Murena C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2019, pp. 1235 ss.

Musso S. (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999.

Novissimo Digesto Italiano, Appendice, vol. VII, Utet, Torino, 1987.

Ochetto V., *Adriano Olivetti. La biografia*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 1985.

Olivelli F., *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2020, pp. 103 ss.

Olivelli F., *La contrattazione collettiva aziendale dei lavoratori privati*, Giuffrè, Milano, 2016.

Olivelli P., *La Costituzione e la sicurezza sociale. Principi fondamentali*, Giuffrè, Milano, 1988.

Olivetti A., *Il cammino della Comunità*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 2013.

Olivetti A., *Le fabbriche di bene*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 2014.

Olivetti A., *Società, Stato, Comunità*, Edizioni di Comunità, Roma-Ivrea, 1952.

Pandolfo A., *Il welfare aziendale nel sistema di protezione sociale*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Pandolfo A., *Principi costituzionali e regole del welfare contrattuale*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013.

Passalacqua P., *L'equiordinazione tra i livelli della contrattazione quale modello di rinvio legale all'autonomia collettiva ex art. 51 del d.lgs. 81 del 2015*, in *Diritti Lavori Mercati*, 2016, pp. 275 ss.

Pavolini E., Carrera F., Romaniello L., *Welfare aziendale e «nuovi rischi sociali»*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, pp. 145 ss.

Pedrazzoli M., *Partecipazione, costituzione economica e art. 46 della Costituzione. Chiose e distinzioni sul declino di un'idea*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2005, pp. 427 ss.

Persiani M., *Art. 38*, in G. Branca (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti economici*, Zanichelli-II Foro Italiano, Bologna-Roma, 1979.

Persiani M., *I nuovi problemi posti dalla individuazione della retribuzione assoggettabile a contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2003, pp. 1 ss.

Persiani M., *Il sistema giuridico della previdenza sociale*, Cedam, Padova, 1960.

Persiani M. (Intervista a), *Le origini del sistema italiano di sicurezza sociale*, in G. Canavesi (a cura di), *Dialoghi sul welfare. Intorno al volume La sfida del cambiamento*, Quaderni della Sussidiarietà, n. 14, Fondazione per la Sussidiarietà, Milano, 2015.

Persiani M., *Problematiche generali relative all'obbligo contributivo: 1) la retribuzione imponibile ex dlgs n. 314 del 2 settembre 1997; 2) il minimale contributivo e il contratto collettivo; 3) la disciplina dei contratti di riallineamento retributivo*, in *Informazione Previdenziale*, 2002, pp. 1355 ss.

Persiani M., *Sicurezza sociale* (voce), in *Novissimo Digesto Italiano, Appendice*, vol. VII, Utet, Torino, 1987.

Persiani M., Carinci F. (diretto da), *Trattato di diritto del lavoro* Cedam, Padova, 2012.

Persiani M., D'Onghia M., *Fondamenti di diritto della previdenza sociale*, Giappichelli, Torino, 2018.

Perulli A., *La contrattazione collettiva aziendale e il welfare aziendale: caratteristiche e limiti di un modello troppo enfatizzato*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Note di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, n. 1, 2017.

Pesenti L., Scansani G., *Il mercato dei provider in Italia*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Pessi R., *L'accordo sul modello di welfare aziendale nel distretto industriale pratese: l'avvio di una possibile esperienza di welfare society*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2015, pp. 133 ss.

Pessi R., *La collocazione funzionale delle recenti innovazioni legislative in materia di previdenza complementare nel modello italiano di sicurezza sociale*, in G. Ferraro (a cura di), *La previdenza complementare nella riforma del Welfare*, vol. I, Giuffrè, Milano, 2000.

Pessi R., *Una lezione di etica della politica: la Corte costituzionale e la previdenza complementare*, in *Massimario di Giurisprudenza del Lavoro*, 2000, pp. 955 ss.

Petrucci F., *Il reddito di lavoro dipendente risponde (ormai) a criteri di onnicomprensività*, in *Rivista di Diritto Tributario*, 2000, pp. 426 ss.

Petrucci F., *Un critico intervento della Consulta sul rimborso della retta delle scuole materne*, in *Corriere Tributario*, 2009, pp. 1232 ss.

Petrucci S., *L'onnicomprendività del reddito di lavoro dipendente alla luce della giurisprudenza: ancora una conferma*, in *Rivista di Diritto Tributario*, 2002, pp. 466 ss.

Pignatti Morano F., *Detassazione e decontribuzione del salario di produttività: stato dell'arte*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Poli D., *Lo sviluppo del welfare privato: la soluzione dei "welfare voucher"*, in G. Ludovico, M. Squeglia (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019.

Ratti E., Maraga R., *C.c.n.l. metalmeccanici: verso un nuovo modello di relazioni industriali*, in *Diritto e Pratica del Lavoro*, 2017, pp. 2466 ss.

Razetti F., Santoni V., *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, Torino, 2019.

Regalia I., *L'accordo interconfederale su premi di risultato e welfare aziendale per le imprese senza rappresentanza*, in *Politiche Sociali*, 2016, pp. 513 ss.

Renella G., *Deducibilità dei benefit per il datore di lavoro se il Regolamento aziendale è espressione di un obbligo negoziale*, in *Corriere Tributario*, 2018, pp. 2517 ss.

Renella G., *Possibile la conversione in "welfare" aziendale dei premi di risultato*, in *Corriere Tributario*, 2016, pp. 2331 ss.

Renella G., *Premi di risultato modificabili purché con obiettivi incerti*, in *Il Sole 24 Ore* del 4 febbraio 2021.

Renella G., *Welfare con deducibilità al 100% se frutto di un obbligo negoziale*, in *Il Sole 24 Ore* del 6 giugno 2018.

Renella G., Sanseverino L., *Premi di risultato ai dipendenti e welfare aziendale, tra chiarimenti applicabili e attesi*, in *Corriere Tributario*, 2017, pp. 1671 ss.

Salomone R., *La responsabilità sociale dell'impresa: riflessioni a margine di una strategia europea sullo sviluppo sostenibile*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2004, pp. 379 ss.

Salomoni C., *Qualità e welfare. Il caso Luxottica*, Guerini e Associati, Milano, 2011.

Sandulli P., *La retribuzione utile a fini fiscali e a fini previdenziali*, in M. Marazza (a cura di), *Contratto di lavoro e organizzazione. Diritti e obblighi*, vol. IV, t. II del *Trattato di diritto del lavoro* diretto da M. Persiani e F. Carinci, Cedam, Padova, 2012.

Santini F., *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2018, pp. 1476 ss.

Santoni V., *Welfare aziendale: la Legge di Bilancio 2019 segna una battuta d'arresto*, in *Percorsi di secondo welfare*, 9 gennaio 2019, www.secondowelfare.it.

Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017.

Sbarra L., Munno A.R., Bianco G., Spiller S., Benaglia R. (a cura di), *5° Rapporto OCSEL (Osservatorio sulla Contrattazione di Secondo Livello)* della CISL del 4 dicembre 2019, *Il lavoro cambia ... la contrattazione costruisce le risposte*.

Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in G. Ludovico, M. Squeglia (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019.

Scarola L., Nomisma S.p.A. in collaborazione con CGIL, *Il welfare aziendale visto dai lavoratori*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Segre B., *Adriano Olivetti. Un umanesimo dei tempi moderni. Impegni, proposte e progetti per un mondo più umano, più civile, più giusto*, Imprimatur, Reggio-Emilia, 2015.

Senatori I., *Attivazione del lavoro agile e poteri datoriali nella decretazione emergenziale*, in *GiustiziaCivile.com*, 2020, pp. 9 ss.

Simeoni O., *Il nuovo ruolo del welfare system aziendale "complementare" al welfare state*, in *Nuove Tutele. Quadrimestrale di politiche sociali, diritto e pratica previdenziale*, 2013, pp. 71 ss.

Simoncini A., Longo E., *Art. 32*, in R. Bifulco, A. Celotto, M. Olivetti (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Utet, Torino, 2006.

Sir Beveridge W. (*Report by*), *Social Insurance and Allied Services*, HMSO, Londra, 1942.

Solari L., *Il welfare come occasione per recuperare la centralità della persona nelle politiche di gestione delle risorse umane*, in G. Ludovico, M. Squeglia (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019.

Spinelli C., *Le potenzialità del lavoro agile nelle pubbliche amministrazioni: da modalità ordinaria di gestione dell'emergenza a volano per l'innovazione?*, in *Il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, 2020, pp. 21 ss.

Squeglia M., *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al “welfare integrato”?*, in *Lavoro e Diritto*, 2019, pp. 689 ss.

Squeglia M., *L'evoluzione del “nuovo” welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, pp. 103 ss.

Squeglia M., *La «previdenza contrattuale». Un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Giappichelli, Torino, 2014.

Squeglia M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, in *Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale*, 2018, pp. 805 ss.

Squeglia M., *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale “socialmente utile” e della produttività partecipata*, in *Argomenti di Diritto del Lavoro*, 2017, pp. 383 ss.

Squeglia M., *Le società benefit e il welfare aziendale. Verso una nuova dimensione della responsabilità sociale delle imprese*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, pp. 61 ss.

Squeglia M., *Welfare aziendale e pubblica amministrazione: prove di dialogo?*, in *il Lavoro nelle Pubbliche Amministrazioni*, 2018, pp. 41 ss.

Stendardi U., *Il welfare contrattuale nell'evoluzione delle relazioni industriali*, in *Nuove Tutele. Quadrimestrale di politiche sociali, diritto e pratica previdenziale*, 2013, pp. 43 ss.

Stendardi U., Munno A.R., *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016.

Teubner G., *Legal Irritants: come l'unificazione del diritto dà luogo a nuove divergenze*, traduzione di F. Viglione, in *Ars Interpretandi*, 2006, pp. 143 ss.

Tiraboschi M., *Il lavoro agile tra legge e contrattazione collettiva: la tortuosa via italiana verso la modernizzazione del diritto del lavoro*, in *Working Papers del Centro Studi di Diritto del Lavoro Europeo "Massimo D'Antona"*, n. 335, 2017.

Tiraboschi M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Diritto delle Relazioni Industriali*, 2020, pp. 86 ss.

Tiraboschi M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016.

Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for People. Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019.

Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for People. Terzo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021.

Titmuss R., *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958 (versione italiana in *Saggi sul "welfare state"*, Edizioni Lavoro, 1963).

Tomassetti P., *Detassazione 2016: il ritorno degli accordi "fotocopia" di livello territoriale*, in www.bollettinoadapt.it del 19 ottobre 2016.

Treu T., *Art. 35, 1° comma, 36, 37*, in G. Branca (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti economici*, Zanichelli-II Foro Italiano, Bologna-Roma, 1979.

Treu T., *I rinvii alla contrattazione collettiva (art. 51, d. lgs. n. 81/2015)*, in M. Magnani, A. Pandolfo, P.A. Varesi (a cura di), *I contratti di lavoro. Commentario al d.lgs. 15 giugno 2015, n. 81, recante la disciplina*

organica dei contratti di lavoro e revisione della normativa in tema di mansioni, a norma dell'art. 1, comma 7, della l. 10 dicembre 2014, n. 183, Giappichelli, Torino, 2016.

Treu T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016.

Treu T., *Implicazioni dell'emergenza Covid sul welfare aziendale, prime considerazioni*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Treu T., *Introduzione Welfare aziendale*, in *Working Papers del Centro Studi di Diritto del Lavoro Europeo "Massimo D'Antona"*, n. 297, 2016.

Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016.

Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013.

Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020.

Treu T., *Welfare e benefits, esperienze aziendali e territoriali*, in T. Treu (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013.

Tursi A., *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in *la Rivista delle Politiche Sociali*, 2012, pp. 213 ss.

Tursi A., *Responsabilità sociale dell'impresa, etica d'impresa e diritto del lavoro*, in *Lavoro e Diritto*, 2006, pp. 65 ss.

Tursi A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in *Giornale di Diritto del Lavoro e di Relazioni Industriali*, 2019, pp. 95 ss.

Tursi A., *Welfare aziendale e trattamento fiscale: intervista al professor Armando Tursi*, in *Percorsi di secondo welfare*, 2 febbraio 2012, www.secondowelfare.it.

Tursi A., *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in G. Ludovico, M. Squeglia (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019.

Uccello A., *Il welfare aziendale e la «previdenza contrattuale»: dialogo o monologo?*, in G. Ludovico, M. Squeglia (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale*, Giuffrè, Milano, 2019.

Valente L., *Emergenza Covid-19 e diritto soggettivo allo smart working*, in *il Lavoro nella Giurisprudenza*, 2020, pp. 1193 ss.

Vettor T., *Conciliare vita e lavoro. La prospettiva del diritto del lavoro dopo il Jobs Act*, Giappichelli, Torino, 2018.

Vidiri G., *L'art. 8 della legge n. 148/2011: un nuovo assetto delle relazioni industriali?*, in *Rivista Italiana di Diritto del Lavoro*, 2012, pp. 109 ss.

Vincenzi Amato D., *Art. 32, 2° comma*, in G. Branca (a cura di), *Commentario della Costituzione. Rapporti etico-sociali*, Zanichelli-II Foro Italiano, Bologna-Roma, 1976.

Violini L., *Art. 38*, in R. Bifulco, A. Celotto, M. Olivetti (a cura di), *Commentario alla Costituzione*, Utet, Torino, 2006.

Vitaletti M., *La retribuzione di produttività*, Esi, Napoli, 2013.

Vozella L., *Buono welfare, Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, in www.bollettinoadapt.it del 26 settembre 2017.

Vozella L., *Regolamento aziendale, Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, in www.bollettinoadapt.it dell'11 dicembre 2017.

Vozella L., *Welfare aziendale: una novità "vecchia" di 30 anni*, in www.bollettinoadapt.it del 27 marzo 2017.

Vozella L., *Welfare aziendale: vantaggi fiscali anche per i collaboratori amministratori?*, in www.bollettinoadapt.it del 14 novembre 2016.

Vozella L., *Welfarizzazione del premio di risultato, Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e AIWA*, in www.bollettinoadapt.it del 30 ottobre 2017.

Welfare Index PMI, *Rapporto 2016*.

Welfare Index PMI, *Rapporto 2020. L'impresa al centro della comunità*.

Zilio Grandi G. (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Note di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, n. 1, 2017.

Zilio Grandi G., *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del "Jobs Act"*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, cit., Note di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, n. 1, 2017.

Zucaro R., *La conciliazione vita-lavoro nei contesti aziendali*, in E. Massagli (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press, ADAPT Labour Studies e-Book series, n. 31, 2014.

Zucaro R., *La nuova stagione del welfare sussidiario. Tra evoluzioni normative e buone prassi*, in G. Zilio Grandi (a cura di), *Stato sociale, lavoro e welfare aziendale ai tempi del Jobs Act*, Note di ricerca del Dipartimento di Management dell'Università Ca' Foscari di Venezia, n. 1, 2017.