



Nell'ambito del "secondo welfare" e del "welfare di produttività", i provider di soluzioni di welfare rappresentano un nodo solo apparentemente periferico: il loro ruolo è centrale per i dipendenti fungendo da gatekeeper per l'accesso effettivo ai benefit di cui diventano titolari. I provider offrono un servizio tecnologico che si avvale di una piattaforma informatica, ma la loro forza risiede nella capacità di fornire un'attività di consulenza con cui supportare le imprese nella fase di ideazione, implementazione e monitoraggio degli interventi e dei piani di welfare. La presente ricerca fornisce una riflessione scientifica su questo segmento imprenditoriale, analizzando le diverse tipologie di operatori e player che lo popolano, la dimensione del mercato generato dalle opportunità commerciali derivanti dalla previsione degli incentivi fiscali, dal quale è promanato un florido indotto occupazionale che ha dato i natali a nuove figure professionali da impiegare nel settore. La diretta esperienza di un internship di due anni come risorsa all'interno di un provider ha consentito di sviluppare sull'argomento un punto di vista critico, che tenesse conto di come l'attuazione pratica della normativa ha bisogno di trovare una proficua sinergia con gli ambienti di lavoro contraddistinti da dinamiche molteplici ed eterogenee, in continuo mutamento.

**LORENZA DI PAOLO** ha conseguito il dottorato di ricerca in Formazione della persona e mercato del lavoro presso l'Università di Bergamo nel 2022, con tesi (XXXIII ciclo) frutto di un lavoro sul campo durato due anni. Ha mantenuto vivo l'interesse per la ricerca in virtù dell'esigenza di voler individuare delle risposte relative alla tematica del welfare, terreno fertile in cui i bisogni dei lavoratori possono trovare accoglimento e cittadinanza.

Lorenza Di Paolo

IL WELFARE AZIENDALE E IL MERCATO DEI PROVIDER

Lorenza Di Paolo

## IL WELFARE AZIENDALE E IL MERCATO DEI PROVIDER



UNIVERSITÀ  
DEGLI STUDI  
DI BERGAMO





Collana della Scuola di Alta Formazione Dottorale

Diretta da Paolo Cesaretti

Ogni volume è sottoposto a *blind peer review*.

ISSN: 2611-9927

Sito web: <https://aisberg.unibg.it/handle/10446/130100>

**Lorenza Di Paolo**

**IL WELFARE AZIENDALE E IL MERCATO DEI PROVIDER**



---

**Università degli Studi di Bergamo**

**2023**

Il welfare aziendale e il mercato dei provider  
/ Lorenza Di Paolo. – Bergamo :  
Università degli Studi di Bergamo, 2023.  
(Collana della Scuola di Alta Formazione Dottorale; 48)

**ISBN:** 978-88-97413-69-1

**DOI:** [10.13122/978-88-97413-69-1](https://doi.org/10.13122/978-88-97413-69-1)

Questo volume è rilasciato sotto licenza Creative Commons  
**Attribuzione - Non commerciale - Non opere derivate 4.0**



© 2023 Lorenza Di Paolo

Progetto grafico: Servizi Editoriali – Università degli Studi di Bergamo  
© 2018 Università degli Studi di Bergamo  
via Salvecchio, 19  
24129 Bergamo  
Cod. Fiscale 80004350163  
P. IVA 01612800167

<https://aisberg.unibg.it/handle/10446/257929>

## **INDICE**

PREMESSA .....	1
<b>1. Il <i>framework</i> di sviluppo del welfare aziendale .....</b>	<b>5</b>
<b>2. Welfare pubblico e welfare aziendale nel prisma della Costituzione: il motivo a base degli incentivi fiscali.....</b>	<b>8</b>
<b>3. La pluralità di soggetti pubblici e privati coinvolti nel welfare tra il principio di competenza e il principio di sussidiarietà: gli artt. 117 e 118 Cost. e la Responsabilità sociale di impresa.....</b>	<b>10</b>
<b>4. Remunerazione, Welfare aziendale e <i>Human Resource Management. Reward Strategy</i> e politiche retributive.....</b>	<b>12</b>
<b>5. Welfare aziendale e contrattazione collettiva: il ruolo dei sindacati nelle politiche retributive alla luce della Legge di Stabilità 2016 .....</b>	<b>16</b>
<b>6. La realizzazione dei piani di welfare: il ruolo dei <i>provider</i> aziendali.....</b>	<b>17</b>
PARTE I: .....	21
IL WELFARE AZIENDALE E I <i>PROVIDER</i> .....	21
CAPITOLO 1 .....	23
DAL SECONDO WELFARE AL WELFARE AZIENDALE .....	23
<b>1.1. La nascita del secondo welfare: lo studio del contesto economico -sociale.....</b>	<b>23</b>
1.1.1. Inquadramento concettuale del secondo welfare .....	28
1.1.2. Le varie forme del secondo welfare .....	31
<b>1.2. Dal welfare occupazionale alle varie forme di welfare contrattuale.....</b>	<b>33</b>
<b>1.3. Il welfare aziendale come strumento di attuazione delle finalità sociali: il ruolo delle imprese tra art. 2 e 41 della Costituzione .....</b>	<b>44</b>
<b>1.4. <i>Excursus</i> storico-sociale: dal welfare paternalistico alla Responsabilità sociale d'impresa.....</b>	<b>49</b>
<b>1.5. Welfare aziendale e politiche retributive .....</b>	<b>54</b>
<b>1.6. La normativa in materia di welfare aziendale .....</b>	<b>61</b>
CAPITOLO 2 .....	67
IL MERCATO DEI <i>PROVIDER</i> E LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO DEL WELFARE AZIENDALE.....	67

<b>2.1. Il welfare e i <i>provider</i>: evoluzione e sviluppo di un mercato dei servizi alla persona.....</b>	<b>68</b>
2.1.1. Tipologie di <i>provider</i> .....	72
<b>2.2. Le dimensioni economiche del mercato del welfare aziendale .....</b>	<b>76</b>
2.2.1. Numero dei <i>Provider</i> in Italia .....	78
2.2.2. Fatturato .....	79
2.2.3. Aziende clienti e settori produttivi .....	80
2.2.4. Addetti beneficiari e <i>budget</i> welfare .....	82
<b>2.3. Aiwa: Associazione di categoria dei <i>provider</i> del welfare aziendale .....</b>	<b>84</b>
<b>2.4. Il mercato del welfare aziendale e le nuove opportunità occupazionali .....</b>	<b>86</b>
<b>2.5. Il mercato del welfare aziendale e i servizi alla persona .....</b>	<b>90</b>
<b>2.6. Il welfare aziendale e il terzo settore.....</b>	<b>91</b>
2.6.1. Le quasi piattaforme.....	94
<b>2.7. Pratiche di valutazione dell’impatto sociale ed economico del welfare aziendale .....</b>	<b>95</b>
PARTE II:.....	101
I <i>BENEFIT</i> AZIENDALI E I PIANI DI WELFARE.....	101
CAPITOLO 3 .....	103
<i>FLEXIBLE BENEFIT</i> A VALUTAZIONE SPECIFICA. LA DISCIPLINA FISCALE E CONTRIBUTIVA. LA DEDUCIBILITA’ DEI COSTI PER L’IMPRESA.....	103
<b>3.1. Il reddito da lavoro dipendente dopo l’intervento delle leggi di Stabilità 2016 e ss. ....</b>	<b>103</b>
3.1.1. I premi di risultato e la conversione in beni e servizi.....	106
<b>3.2. Oneri di utilità sociale .....</b>	<b>112</b>
3.2.1. Le finalità delle opere e dei servizi indicati alla lettera f).....	113
3.2.2. I servizi di cui alla lettera <i>f-bis</i> ): servizi a finalità educative e scolastiche rivolti a familiari .....	115
3.2.3. I servizi di cui alla lettera <i>f-ter</i> ): servizi di assistenza per anziani e non autosufficienti.....	118
3.2.4. Polizze per rischi extraprofessionali: Contributi e premi per prestazioni avanti ad oggetto il rischio di non autosufficienza e gravi patologie.....	119

<b>3.3. I destinatari delle prestazioni di welfare .....</b>	<b>122</b>
3.3.1. Particolari categorie di destinatari .....	124
3.3.2. Gli amministratori .....	126
<b>3.4. Assistenza sanitaria integrativa.....</b>	<b>128</b>
<b>3.5. Somministrazioni di vitto.....</b>	<b>136</b>
<b>3.6. Servizio di trasporto collettivo e abbonamenti per il trasporto pubblico. ....</b>	<b>148</b>
<b>3.7. Contribuzione alla previdenza complementare .....</b>	<b>153</b>
<b>3.8. Assegnazioni delle azioni alla generalità dei dipendenti .....</b>	<b>161</b>
<b>3.9. Erogazioni liberali .....</b>	<b>167</b>
<b>3.10. Voucher welfare .....</b>	<b>174</b>
3.10.1. Trattamento fiscale dei buoni e ripercussioni nel <i>business</i> dei <i>provider</i> .....	178
CAPITOLO 4 .....	183
I <i>BENEFIT</i> PIU' ESCLUSIVI: I <i>FRINGE BENEFIT</i> .....	183
<b>4.1. <i>Fringe benefit</i> .....</b>	<b>183</b>
<b>4.2. La concessione del veicolo al dipendente.....</b>	<b>185</b>
<b>4.3. La concessione di prestiti ai dipendenti.....</b>	<b>195</b>
<b>4.4. La concessione dell'alloggio .....</b>	<b>201</b>
CAPITOLO 5 .....	211
OSSERVAZIONI CONCLUSIVE E FINALITÀ DELL'INDAGINE.....	211
<b>5. Metodologia e piano della ricerca .....</b>	<b>212</b>
<b>5.1. La valorizzazione del welfare aziendale ad opera dei <i>Provider</i> come <i>Hub</i> progettisti di welfare.....</b>	<b>213</b>
<b>5.2. Il giudizio di meritevolezza sociale delle misure di welfare aziendale.....</b>	<b>221</b>
APPARATI.....	231
<i>LITERATURE REVIEW</i> .....	233
CAPITOLO 1 .....	233
CAPITOLO 2 .....	282
CAPITOLO 3 .....	288
CAPITOLO 4 .....	330
INDICE DELLE TABELLE .....	343
BIBLIOGRAFIA GENERALE.....	345





## PREMESSA

Il welfare aziendale è l'insieme dei beni e servizi che un'azienda eroga a favore dei propri dipendenti per soddisfare dei bisogni di carattere extra-lavorativo e di natura sociale. La promozione dei piani di welfare aziendale ha ricevuto una particolare attenzione da parte del legislatore negli ultimi anni. Dapprima la Legge di Stabilità 2016 (L. n. 208 /2015), e poi le successive, ne hanno regolamentato la disciplina introducendo nuove prestazioni di carattere sociale che hanno ampliato il novero dei servizi fruibili all'interno dei programmi di welfare. Non sono imponibili, secondo queste norme, i buoni pasto, i servizi di trasporto collettivo, le prestazioni con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, assistenza sanitaria o di culto, i servizi per l'infanzia in età prescolare, la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e le borse di studio, i servizi per familiari anziani e non autosufficienti e gli ulteriori beni e servizi di valore non superiore a 258,23 euro (aumentati a 516,26 euro dall'articolo 112 del "Decreto Agosto" per il periodo d'imposta 2020 e 2021). Con il D.L. n. 176/2022 (Decreto Aiuti-*quater*), la soglia "defiscalizzata" dei *fringe benefit* è stata innalzata fino a 3.000 euro per il 2022. Altre novità rilevanti risiedono nella possibilità per il lavoratore di fruire di tutte i servizi elencati all'art. 51 del Tuir mediante *voucher*. I *voucher* sono documenti di legittimazione cartacei ed elettronici che il lavoratore può presentare direttamente al fornitore per ottenere l'erogazione del servizio. La legge richiede che il *voucher* sia nominativo e contenga esplicitamente l'oggetto della prestazione. L'Agenzia delle Entrate ha recentemente affrontato il tema del trattamento tributario, ai fini Iva, da applicare a beni e servizi oggetto di welfare aziendale ed erogati mediante buoni corrispettivo, operando una distinzione tra buoni monouso e buoni multiuso. In ultimo, la normativa stabilisce che i premi di risultato, il cui ammontare sia determinato sulla base di una serie di parametri definiti della contrattazione collettiva secondaria, siano assoggettati ad un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle addizionali regionali e comunali pari al 10%, ulteriormente abbassata al 5% dalla manovra di Bilancio 2023. In alternativa, l'accordo può attribuire al lavoratore anche la facoltà di ricevere il premio sottoforma di servizi di welfare indicati all'art. 51 del Tuir escludendo che venga effettuato qualsiasi tipologia di prelievo fiscale sul premio in natura. È evidente come l'intera materia si compone di

elementi rilevanti e in grado di incidere nell'ambito delle politiche retributive. Il datore di lavoro, dal canto suo, ha l'opportunità di dedurre dal reddito d'impresa le spese per prestazioni di lavoro dipendente sostenute in denaro o in natura a titolo di liberalità a favore dei lavoratori. Tali misure siano finalizzate a ridurre l'onere fiscale gravante sul lavoro subordinato, sia a favore dei dipendenti – assoggettati ad una minore tassazione per alcune voci retributive – sia a favore dei datori di lavoro, per il risparmio degli oneri contributivi dovuti all'ampliamento delle componenti escluse dal reddito di lavoro dipendente e alla possibilità di dedurre – nella determinazione di tale reddito – spese sostenute per il welfare aziendale in precedenza soggette invece a una limitata deducibilità. La Legge di Stabilità 2017 (L. n. 232/2016) è intervenuta invece a rendere meno stringenti i limiti monetari prima previsti per i redditi da lavoro e i premi di risultato detassabili, allargando così la fascia degli aventi diritto alle misure di *favor* fiscale. Le successive leggi di stabilità hanno inciso in misura minore rispetto alle precedenti in termini di innovazione della disciplina. La Legge di Stabilità 2018 (L. n. 205/2017) ha escluso dall'imponibile fiscale gli abbonamenti al trasporto pubblico mentre il 2019 ha segnato una battuta d'arresto effettuando un generico richiamo al welfare aziendale all'interno dell'articolo 1 comma 482 della Manovra per il 2019 (L. n. 145/2018). La manovra in questione non ha ampliato le categorie di prestazioni esenti da imponibile fiscale e contributivo, ma ha stanziato principalmente risorse attraverso il Fondo per le politiche della famiglia destinandole a iniziative di conciliazione vita - lavoro e alla promozione del welfare aziendale familiare quali assetto di misure volte a incentivare la flessibilità organizzativa e di sostegno alla maternità e paternità. Nel 2020 e 2021, anni contrassegnati dal Covid - 19, il legislatore e l'amministrazione finanziaria sono per lo più intervenuti in un'ottica chiarificatoria della normativa esistente, con la finalità di valorizzare la portata sociale degli strumenti in essere, in un'ottica di sostegno dei bisogni sociali resi più acuti dalla diffusione della pandemia. Recentemente, per far fronte alla crisi energetica dovuta alla guerra in Ucraina, sono state introdotte delle misure a sostegno dei rincari energetici, le quali prevedono la possibilità da parte del datore di lavoro di sostenere le utenze domestiche dei propri dipendenti per un massimo di 600 euro per l'anno di imposta 2022, nonché la corresponsione di buoni carburante fino a 200 euro oltre le soglie reddituali già vigenti per i *fringe benefit*. Dopo circa 8 anni dalla prima legge di stabilità in materia di welfare aziendale, si può pacificamente affermare che tale

## Premessa

istituto sia entrato a pieno regime nell'alveo degli argomenti a cui il legislatore dedica ogni anno uno spazio di trattazione, avendolo evidentemente individuato come un prezioso strumento di sostegno economico e sociale a favore delle famiglie.



# INTRODUZIONE

**Sommario:** **1.** Il *framework* di sviluppo del welfare aziendale – **2.** Welfare pubblico e welfare aziendale nel prisma della Costituzione: il motivo a base degli incentivi fiscali – **3.** La pluralità di soggetti pubblici e privati coinvolti nel welfare tra il principio di competenza e il principio di sussidiarietà: gli artt. 117 e 118 della Cost. e la Responsabilità sociale di impresa – **4.** Remunerazione, Welfare aziendale e *Human Resource Management. Reward Strategy* e politiche retributive – **5.** Welfare aziendale e contrattazione collettiva: il ruolo dei sindacati nelle politiche retributive alla luce della Legge di Stabilità 2016 – **6.** La realizzazione dei piani di welfare: il ruolo dei *provider* aziendali

## **1. Il *framework* di sviluppo del welfare aziendale**

Negli ultimi anni si è registrata una vera diffusione dei piani di welfare nelle aziende grazie all'ammodernamento del Testo unico delle imposte sul reddito (Tuir) e la leva fiscale introdotta a partire dalle leggi di stabilità 2016 e le successive modifiche. Volendo fornire una descrizione sotto il profilo sociale, il welfare aziendale è inquadrabile come l'insieme di *benefit* e servizi che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei propri dipendenti per accrescere il loro generale benessere lavorativo e familiare. Numerose ricerche a livello nazionale e internazionale hanno dimostrato i vantaggi connessi all'adozione di pratiche di welfare legate ad un miglioramento del benessere complessivo dei lavoratori, accompagnato da un clima aziendale positivo capace di accrescere la produttività e lo sviluppo dell'impresa<sup>1</sup>. La retribuzione in servizi riconosciuta al dipendente garantisce, da un lato, un risparmio sul costo del lavoro per l'impresa e,

---

<sup>1</sup> Cfr. Di Nuovo S., Zanchi S., *Benessere lavorativo: Una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione*, in "Giornale di Psicologia", Vol. 2, n. 1-2, 2008; Glasgow R. E., Terborg J.R. *Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk*, in "Journal of Consulting and Clinical Psychology", 56, 1988, pag. 365-373; European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *First European survey on the work environment*, Office of the Official Publications of the European Community, Luxembourg, 1991-1992; Karasek, R., Theorell, T., *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York, 1990; Harris K.M. et al., *Effect of an employer-sponsored health and wellness program on medical cost and utilization*, in "Population Health Management", Vol. 16, n. 1, 2013; ADAPT, PWC, *Wellness at Work* 31 agosto 2017, [www.pwc.it](http://www.pwc.it); Eurofound, *Working conditions in sectors*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015.

dall'altro, un incremento del potere d'acquisto per i lavoratori. Nel 2017 sono stati introdotti anche sgravi contributivi a favore dell'adozione di misure per la conciliazione vita-lavoro, mentre il Decreto Rilancio, al fine di dare attuazione al Piano Nazionale Transizione 4.0, ha previsto un credito d'imposta per le imprese che investono in tecnologie necessarie allo svolgimento dell'attività lavorativa in smart-working<sup>2</sup>. Le misure adottate hanno incentivato le aziende ad offrire, ad integrazione della retribuzione, una serie di servizi collaterali ai dipendenti per agevolarli nella gestione delle pratiche quotidiane, con finalità di sostegno reddituale e di intrattenimento per l'acquisto di beni personali e per la famiglia. Le agevolazioni risiedono anche nella delineazione di nuovi assetti organizzativi meno rigidi e in linea con le esigenze di vita dei dipendenti. Nella tradizione culturale aziendale italiana, alcune imprese si sono distinte già in passato per avere offerto ai propri collaboratori agevolazioni e prestazioni finalizzate a soddisfare bisogni sociali. Nei primi anni Cinquanta, l'approccio degli imprenditori a tali pratica era di matrice paternalistica, in quanto era rimessa alla discrezionalità del singolo datore riconoscere e assecondare da "buon padre di famiglia" le esigenze dei propri collaboratori non risolvibili con la mera attribuzione di una retribuzione ma con la messa a disposizione di un servizio. Successivamente, questi aspetti connessi alla gestione e alla presa in carico dei vari bisogni sociali dei lavoratori sono divenuti oggetto di regolamentazione normativa da parte del legislatore, con contestuale assegnazione allo Stato dell'erogazione di molti di quei servizi prima somministrati dalle stesse aziende. Gradualmente hanno fatto il loro ingresso anche altri attori, pubblici e privati, in grado di offrire servizi rilevanti per le politiche di welfare aziendale quale strumento di sostegno alle esigenze dei lavoratori, oltre che di leva di produttività e di crescita per l'impresa. Il tema da indagare è la complessa rete di relazioni che si viene a creare nello sviluppo di

---

<sup>2</sup> Cfr. Barazzetta E., *Sgravi contributivi per la conciliazione vita lavoro: ecco tutte le novità*, Percorsi di secondo welfare, 25 settembre 2017; Assolombarda, *Decontribuzione misure di conciliazione vita-lavoro: on-line il deposito telematico*, [www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it); De Pirro R., Rossetti M. e Associati, *Il credito d'imposta per l'adeguamento degli ambienti di lavoro agevola lo smart working*, Ipsa Quotidiano, 14 luglio 2020; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 20/E. Articoli 120 e 125 del decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 - Crediti d'imposta per l'adeguamento degli ambienti di lavoro e per la sanificazione e l'acquisto di dispositivi di protezione*, 10 luglio 2020; Pagamici B., *Crediti d'imposta: la mappa di bonus utilizzabili nel 2021*, Ipsa Quotidiano, 13 febbraio 2021.

soluzioni di welfare aziendale. Gli attori in gioco sono numerosi ed eterogenei: lo Stato e gli organi di governo regionali, le imprese, i lavoratori, i sindacati e, infine, i *provider* di pacchetti di welfare aziendale. La rete di rapporti che sta emergendo si delinea, per certi versi, come un'espansione delle relazioni già in atto ma, in altri casi, introduce delle discontinuità che sfidano le relazioni preesistenti: si pensi, per esempio, ai *provider* di soluzioni di welfare. Seguendo una logica di sequenzialità delle fasi di erogazione delle prestazioni di welfare aziendale, essi rappresentano un nodo apparentemente periferico. Tuttavia, il loro ruolo è centrale e dirimente per i lavoratori, rispetto ai quali fungono da *gatekeeper* per l'accesso effettivo ai *benefit* di cui divengono titolari. Le questioni aperte sono evidentemente molte e si intrecciano sia sul piano delle riflessioni a livello micro che a livello macro<sup>3</sup>. Il monitoraggio dell'andamento delle forme di erogazione, nonché della loro incidenza sulla qualità del lavoro e delle relazioni istituzionali tra gli attori in gioco appare quindi indispensabile per garantire uno sviluppo coerente ed equilibrato di questa innovativa ed articolata politica sociale del lavoro. Per comprendere perché le aziende offrono soluzioni di welfare è necessario indagare le ricerche empiriche e riflessioni nell'ambito della letteratura sociologica, giuridica ed economica, oltre che la minore generosità dei sistemi pubblici della previdenza e della sanità che ha indotto a promuovere la costituzione di sistemi multi-pilastro, di fondi complementari contrattuali o aziendali, di forme assicurative collettive e individuali integrative<sup>4</sup>. Dall'altro lato, ha giocato un ruolo cruciale anche la maggiore vulnerabilità del lavoro che richiede un'espansione dei servizi di welfare legati al settore del sostegno al reddito e del *work-life balance*.

---

<sup>3</sup> Cruciale è individuare la funzione del welfare tra supplenza e integrazione del welfare pubblico, nonché il rapporto tra welfare fiscale e welfare aziendale.

<sup>4</sup> Cfr. Pavolini, E., Carrera F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013, pag. 149-202; Pavolini, E., Ascoli, U., Mirabile M. L. (a cura di), *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L., op. già cit. *Tempi moderni*, pag. 9-49; Pavolini, E., Neri S., Cecconi S., Fioretti I., *Verso un sistema multi-pilastro in sanità? Luci e ombre nell'esperienza dei fondi sanitari*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), op. già cit. *Tempi moderni*, pag. 115-147.



## **2. Welfare pubblico e welfare aziendale nel prisma della Costituzione: il motivo a base degli incentivi fiscali**

Prima di procedere ad una disamina delle modalità in cui le imprese promuovono le politiche di welfare, è necessario compiere un inquadramento giuridico del sistema di sicurezza sociale per capire chi sono gli attori e su quali basi costituzionali partecipano e contribuiscono alla definizione di un sempre più variegato sistema di sicurezza sociale che rimane, tuttavia, di primaria competenza statale. Il *welfare state*, come è noto, trova il suo fondamento costituzionale nell'art. 38, in combinato disposto con gli art. 2 e 3<sup>5</sup>. La Costituzione attribuisce *in primis* allo Stato il compito di garantire ai cittadini e ai lavoratori la liberazione dai bisogni socialmente rilevanti e assicurare l'uguaglianza sostanziale delle persone e la rimozione degli ostacoli che impediscono la partecipazione alla vita politica, economica e sociale del paese. La realizzazione della sicurezza sociale nelle forme della previdenza e assistenza sociale costituisce un compito dello Stato repubblicano per la cui realizzazione sono utilizzate risorse pubbliche al di là di logiche di corrispettività tra la contribuzione e la prestazione<sup>6</sup>. Nonostante i mezzi necessari e adeguati alle esigenze dei cittadini siano primariamente garantiti dall'attore pubblico, negli ultimi decenni il ruolo dei privati si è fatto sempre più rilevante<sup>7</sup>, in nome della responsabilità sociale d'impresa<sup>8</sup>. I dettami della Costituzione rappresentano il fondamento del sostegno pubblico alle iniziative di welfare privato in un'ottica di sussidiarietà, concertazione e integrazione. La volontà non è quella di sostituire la spesa

---

<sup>5</sup> Cfr. Pandolfo A., *Principi costituzionali e regole del welfare contrattuale*, in Treu T. (a cura di), *Il welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, pag. 77.

<sup>6</sup> L'idea che sullo Stato gravi il compito di soddisfare i bisogni dei cittadini con una forma di tutela pubblica è molto radicata nella concezione dello Stato sociale e nella tradizione storica italiana che ha accolto il modello bismarkiano piuttosto che quello Beveridge. Tale modello ha avuto una sua prima realizzazione nel nostro ordinamento solo con la creazione del SSN (L. n. 833 del 23 dicembre 1978), primo esempio di una tutela indifferenziata e indipendente dalla condizione occupazionale. Tuttavia, l'evoluzione del nostro sistema di protezione sociale non sembra rispondere a un preciso modello di riferimento, in quanto ha una struttura estremamente complessa e al suo interno convivono spesso logiche e prospettive differenti. Cfr. Ludovico G., *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019, pag. 23-26.

<sup>7</sup> Cfr. Tursi A., *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in "La Rivista delle Politiche Sociali", n. 3, 2012, pag. 213 e ss..

<sup>8</sup> Cfr. Pandolfo A., op. già cit. *Principi costituzionali*, pag. 78; Giubboni S., *La previdenza complementare tra libertà individuale e interesse collettivo*, Cacucci, Bari, 2009.

pubblica con quella privata ma di mobilitare risorse aggiuntive per far fronte ad esigenze nuove ed eterogenee. In un quadro in cui le risorse pubbliche sono spesso paralizzate, il *welfare state* non vuole essere delegittimato o sostituito ma integrato da quello privato affinché le esigenze dei cittadini siano costantemente soddisfatte<sup>9</sup>. Nell'intenzione del legislatore, al welfare privato sono affidati responsabilizzazione e attivazione degli interessi per realizzare un livello adeguato di prevenzione e sicurezza sociale, da dosare e determinare in base alla discrezionalità politica, nella realizzazione di un fine che rimane pur sempre pubblicistico. A tal proposito si parla di welfare privato con finalità pubblicistica, in quanto appare evidente come lo Stato sociale si avvalga dei privati per realizzare un sistema complesso a più pilastri che risponda ad un'idea di sicurezza sociale a valenza generale. La normativa promozionale che sostiene il welfare aziendale è spiegabile alla luce dell'apprezzabilità sociale dei bisogni che va a soddisfare, oltre che volta a fornire una leva economica per ridurre e abbattere il costo del lavoro. La quota di beni e i servizi di cui all'art. 51 e 100 del Tuir, non corrisposti in forma monetaria, gode di un'esenzione fiscale che la sottrae al carico fiscale e contributivo che graverebbe sul corrispondente valore economico ove erogato in forma monetaria. L'impresa, che promuove iniziative di welfare, da concretezza al principio di solidarietà sociale sancito all'art. 2 della Cost. e a quello della responsabilità sociale inserito all'art. 41, comma 2, della Cost., secondo cui l'iniziativa economica non può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale o in modo da arrecare danno alla sicurezza, alla libertà e alla dignità umana. I piani di welfare hanno infatti una caratterizzazione sociale in quanto sono finalizzati a soddisfare bisogni individuali e familiari a cui il legislatore attribuisce un'apprezzabilità sociale tale da giustificare il regime di *favor* fiscale di cui all'art. 51 e 100 del Tuir.

---

<sup>9</sup> Cfr. Treu T., Dell'Aringa C., *Welfare dalla crisi alle opportunità*, Edenred, 2013, pag. 20.

### **3. La pluralità di soggetti pubblici e privati coinvolti nel welfare tra il principio di competenza e il principio di sussidiarietà: gli artt. 117 e 118 Cost. e la Responsabilità sociale di impresa**

Come già accennato, ai fini del *welfare state*, è necessaria la cooperazione tra le istituzioni pubbliche e private<sup>10</sup>. L'art.117 della Costituzione ha attribuito alla competenza esclusiva dello Stato il compito di determinare i livelli essenziali delle prestazioni concernenti i diritti civili e sociali da garantire sul territorio nazionale, tra cui rientra anche la previdenza sociale (l'assistenza sociale rimane di esclusiva competenza delle Regioni). L'Art. 118 Cost., al quarto comma<sup>11</sup>, legittima i privati a intervenire in materia di interesse generale per la collettività<sup>12</sup> in virtù del principio di sussidiarietà c.d. orizzontale. Tali forme di azione e di auto-organizzazione dei soggetti privati per scopi di protezione e di aiuto per il sociale includono prestazioni previdenziali complementari, assistenza alle famiglie dei lavoratori, *benefit* e, in generale, tutte le prestazioni in grado di migliorare la qualità della vita dei cittadini - lavoratori<sup>13</sup>. L'art. 18, riconoscendo ai privati la libertà di associazione, conferisce loro la facoltà di compiere le attività più varie tra cui quelle di assistenza, previdenza e solidarietà sociale. L'art. 41 Cost., invece, informa l'attività di impresa a finalità di carattere sociale. Questo assioma è particolarmente rilevante ai fini della comprensione del welfare aziendale, in quanto trasforma il modo di fare impresa e gli obiettivi da essa perseguiti in una direzione di maggior equilibrio nella distribuzione della ricchezza verso un'economia che deve perseguire, insieme alla crescita, finalità di uguaglianza e benessere collettivo<sup>14</sup>. Le imprese sono quindi chiamate ad assumersi una

---

<sup>10</sup> Per una ricostruzione in chiave storica del concorso tra settore pubblico e privato cfr. Cinelli M., "Pubblico", "privato" e Costituzione nelle attuali dinamiche della previdenza, in "Rivista del diritto sulla sicurezza sociale", Vol. 17, Fasc. 3, 2017, pag. 402 e ss..

<sup>11</sup> Stato, Regioni, Città metropolitane, Province e Comuni favoriscono l'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà.

<sup>12</sup> Cfr. Frisanco R., *Volontariato e nuovo welfare. La cittadinanza attiva e le amministrazioni pubbliche*, Carocci, Roma, 2013, pag. 185 e ss.; 203 e ss..

<sup>13</sup> Secondo Olivelli P., *La Costituzione e la sicurezza sociale*, Giuffrè, Milano, 2002, pag. 166 e ss., l'interesse pubblicistico può essere ragionevolmente soddisfatto dalla concorrente azione dei privati. Di uguale parere Ciocca G., *La libertà della previdenza privata*, Giuffrè, Milano, 1998, pag. 40 e ss., secondo cui "lo Stato si pone come garanzia ultima, riconoscendo primariamente l'organizzazione delle solidarietà collettive categoriali". Posizione difforme viene espressa da Giuffrè F., *La solidarietà nell'ordinamento costituzionale*, Giuffrè, Milano, 2002, pag. 283 e ss..

<sup>14</sup> Cfr. Ferraresi M., *Responsabilità sociale di impresa e diritto del lavoro*, Cedam, Pavia, 2012, pag. 102.

serie di responsabilità che spaziano dalla tutela dell'ambiente alla cura dei dipendenti e dei consumatori. La responsabilità sociale d'impresa (Rsi) include la tematica del welfare aziendale e abbraccia quelle attività che gli imprenditori devono compiere in nome dell'interesse sociale. La Rsi è un approccio etico alla gestione dell'organizzazione aziendale, i cui contenuti non possono essere predeterminati dallo Stato poiché, se così fosse, verrebbe intaccato lo stesso concetto di responsabilità. All'attore statale compete unicamente l'incarico di creare le condizioni ottimali utili all'adozione di iniziative sociali attraverso vari strumenti, anche indiretti, tra cui la predisposizione di incentivi fiscali a favore delle imprese che si mostrano sensibili al sostegno di temi contrassegnati da un interesse socialmente rilevante<sup>15</sup>. L'enucleazione del concetto di responsabilità sociale d'impresa affida agli imprenditori, e indirettamente all'attore pubblico con il quale cooperano, il compito precipuo di attuare una serie di misure che migliorino la qualità della vita dei dipendenti in un'ottica di *well-being*<sup>16</sup>, definita dall'Organizzazione Mondiale della Sanità come «uno stato di completo benessere fisico, mentale e sociale e non la semplice assenza dello stato di malattia o di infermità, una risorsa per la vita quotidiana, non l'obiettivo del vivere. La salute si raggiunge allorché gli individui sviluppano e mobilitano al meglio le proprie risorse, in modo da soddisfare prerogative sia personali (fisiche e mentali), sia esterne (sociali e materiali) ed in definitiva la capacità del soggetto di interagire con l'ambiente in modo positivo». La prosecuzione delle finalità sociali non può tralasciare che gli obiettivi di carattere economico, che informano l'attività di impresa, si pongono spesso in conflitto con gli interessi dei lavoratori o della collettività. Per tale ragione si rende necessaria una rielaborazione degli assetti organizzati e strutturali, alla luce di politiche aziendali che valorizzino i bisogni e le esigenze del capitale umano, nell'ambito di un disegno garante anche della produttività aziendale. Introdurre pratiche di welfare aziendale, attraverso una serie di iniziative che saranno dettagliatamente descritte nel corso di questa trattazione, significa creare un rapporto nuovo e diverso con i dipendenti, nonché instaurare un clima lavorativo positivo e propositivo, in grado di fidelizzare i lavoratori, renderli più partecipi alla vita aziendale e incrementarne il loro rendimento, con effetti positivi sulla produttività.

---

<sup>15</sup> Cfr. Zamagni S., Zamagni V., *La cooperazione*, Il Mulino, Bologna, 2008.

<sup>16</sup> Cfr. Bifulco L., *Il welfare locale. Processi e prospettive*, Carocci, Roma, 2015, pag. 29.

#### **4. Remunerazione, Welfare aziendale e *Human Resource Management*. *Reward Strategy* e politiche retributive**

Nell'epoca della globalizzazione e dell'innovazione tecnologica, i processi produttivi sono continuamente riparametrati sulla base delle richieste del mercato, con una velocità di cambiamento che spesso mette a dura prova le capacità di adattamento del capitale umano<sup>17</sup>, al quale è richiesto di garantire un adeguato livello di *performance* e di crescita economica. Le trasformazioni dei modelli economici e produttivi, l'instaurarsi di un'economia legata alla conoscenza, le opportunità *disruptive* offerte dall'innovazione tecnologica sollecitano imprese e funzione HR a introdurre e sperimentare nuove politiche e strumenti di gestione delle risorse umane più adeguate ai cambiamenti legati a questo complesso quadro evolutivo. Intorno il lavoro si giocano partite importanti poiché non è semplicisticamente uno strumento con cui il singolo soddisfa mere esigenze materiali e l'azienda le proprie finalità di profitto, ma si presta a fungere da elemento di espressione della persona nel suo complesso, con ricadute concrete sul benessere nella dimensione fisica, psicologica e sociale del singolo individuo. Luoghi di lavoro in contrasto con le esigenze dei lavoratori generano ricadute negative sull'azienda come malessere generalizzato, incremento dell'assenteismo, problemi disciplinari, elevato *turn over*, incremento degli infortuni in una spirale al ribasso<sup>18</sup>. La scuola della *Human Relations* ha sottolineato l'importante legame esistenti tra la retribuzione e la motivazione dei collaboratori, evidenziandolo come importante fattore di benessere delle persone e di produttività per l'organizzazione<sup>19</sup>. A tal proposito, sono stati elaborati nuovi modelli

---

<sup>17</sup> Il termine "capitale umano" è stato introdotto per la prima volta, in maniera ufficiale, da Theodore Schultz, economista dell'Università di Chicago, vincitore del premio Nobel nel 1979, durante una conferenza a S. Louis nel 1960, dal titolo: *Investment in Human Capital*. Ma prima di lui, altri illustri economisti, come Adam Smith (1776), Alfred Marshall (1879), William Petty (1676), hanno valutato il capitale umano come uno dei fattori di sviluppo della ricchezza di una nazione.

<sup>18</sup> Cfr. a riguardo ADATP, PWC, *Wellness at work*, 2017, pag. 12, il quale individua, oltre a quelli già citati, altri indicatori di malessere in: insofferenza nell'andare a lavoro, disinteresse per il lavoro, risentimento verso l'organizzazione, sentimento di inutilità, aggressività inabituale e nervosismo, confusione a livello organizzativo, aderenza formale alle regole e ineffettività lavorativa, ecc. Di contro gli indicatori di benessere vanno rilevati nella soddisfazione verso l'organizzazione, voglia di impegnarsi, senso di appartenenza, speranza di poter cambiare le condizioni negative attuali, rapporto tra vita lavorativa e privata, relazioni interpersonali, valori organizzativi, immagine del *management*.

<sup>19</sup> Per una breve ricapitolazione, agli inizi del '900 Taylor sosteneva che la motivazione sul lavoro trovasse la propria ragion d'essere principalmente nella retribuzione. Successivamente Mayo ha analizzato come la

retributivi che non si fondano solo sullo scambio di valore fra il tempo dedicato all'attività lavorativa e la corresponsione di un salario monetario, ma si caratterizzano per la valorizzazione delle competenze (*pay for competence*), il lavoro collaborativo e il contributo complessivo che le persone danno allo sviluppo dell'organizzazione (*pay for contribution*), garantendo comunque una valorizzazione della *performance* (*pay for performance*) e un riconoscimento del merito manageriale (*pay for merit*)<sup>20</sup>. La retribuzione monetaria non è in grado da sola di motivare adeguatamente i lavoratori, in quanto l'individuo è portatore di altri bisogni che l'azienda può soddisfare, incrementando il gradimento del dipendente, tramite la corresponsione di un servizio o il riconoscimento di una flessibilità organizzativa e di gestione del proprio tempo di vita e di lavoro<sup>21</sup>. La teoria di *Total Reward System*, che configura una filosofia di gestione delle risorse umane relativamente recente la quale indica l'insieme delle modalità di ricompensa con cui si può remunerare un lavoratore (nuovo *trend* sviluppato verso la metà degli anni Ottanta e applicato da aziende americane e inglesi), fornisce una prima soluzione che tiene conto di questo aspetto, intervenendo sull'ottimizzazione di compensi in funzione dei bisogni dei dipendenti, oltre che sui criteri di incentivazione delle

---

motivazione dell'essere umano non dipendesse solo dagli incentivi economici, ma anche da quelli non economici, come la creazione di un ambiente amichevole, una supervisione meno invasiva e stressante, nella riduzione dell'orario di lavoro, ecc. Nel corso degli anni sono state elaborate diverse teorie poiché, negli ambienti lavorativi, conoscere le variabili che influenzano la motivazione migliora la produttività e garantisce la *job satisfaction*. In sostanza, il superamento del modello taylorista ha dimostrato l'importanza della soddisfazione dei bisogni psicologici al pari di quelli fisiologici, come è dato atto nella gerarchia dei bisogni di Maslow. A questa teoria ne sono susseguite di ulteriori, come la teoria Erg di Alderfer, la teoria bifattoriale di Herzberg, ecc. Cfr. Taylor F.W., *The principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York, 1911; Mayo E., *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Division of research, Graduate school of business administration, Harvard University, Boston, 1945; Maslow A.H., *A theory of human motivation*, in "Psychological Review", No. 50, 1943, pag. 370-396; Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954; Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York, 1959; Gabrielli G., *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010.

<sup>20</sup> Cfr. Pesenti L., *Il welfare aziendale. Imprese smart e benessere dei lavoratori*, Vita e Pensiero, Milano, 2016; Gabrielli G., Zaccaro F., *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, pag. 30; Armstrong M., *Armstrong's Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2016; Gabrielli G., Zaccaro F., op. già cit. *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management*, pag. 32; Milikovich G.T., Newman J.M., Milikovich C., *Compensation, Vol. 8*, McGraw-Hill, New York, 2004.

<sup>21</sup> Cfr. Banks L., *La motivazione sul lavoro. Come stimolare i lavoratori a dare il meglio di sé*, Franco Angeli, Milano, 2005.

*performance*<sup>22</sup>. Per le organizzazioni aziendali è fondamentale conoscere come elaborare un piano di *total reward* per costruire una politica retributiva efficace<sup>23</sup>. Si tratta di un sistema che fa leva non soltanto su attribuzioni di tipo monetario, ma su tutte le tipologie di ricompense in grado di produrre un effetto positivo sulla soddisfazione dei dipendenti comprese quelle non aventi carattere monetarie, come i *benefit e perquisite*, le politiche di attenzione allo sviluppo di carriere e al *work environment*. Un ulteriore aspetto da tenere in considerazione è stato reso evidente dalla *survey* di Willis Tower Watson, che analizzando le esigenze e i desideri degli individui, ha scoperto come le “*preferences for employee benefits*” si differenziassero a seconda della tipologia di lavoratore. I risultati mostrano come la *workforce* è sempre più disomogenea per cui vale la pena dividere i lavoratori per macrocategorie di appartenenza. La funzione HR, per garantire un efficace approccio nella gestione delle risorse umane, deve abbandonare il tradizionale concetto del “*One size for all*” a favore di una maggiore “*personalizzazione*” della remunerazione, categorizzando i panieri remunerativi<sup>24</sup>. Queste teorie portano a concludere che la

---

<sup>22</sup> Cfr. Carbone M., Martinotti G., Paliotta G., Scricco R., *Il sistema di Total Reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane*, FondazioneIstud, 2015/2016, pag.6.

<sup>23</sup> La funzione HR, per orientare e valorizzare le persone, deve costruire un sistema personalizzato di incentivi e ricompense, volto ad accrescere la motivazione e sostenere le prestazioni. L’approccio *Total Reward* mostra come la ricompensa economica non è l’unica leva retributiva, in quanto avente un basso valore incentivante. A questa deve essere affiancato un vasto portafoglio di strumenti che permettono di rispondere alle esigenze delle persone. Nel contesto economico attuale, diventa rilevante costruire un *compensation package* che faccia leva sulla personalizzazione e sulla differenziazione delle politiche di gestione e sviluppo del capitale umano. In questo pacchetto si ricomprende: a) la *compensation*, che include la *base pay* e gli incentivi di breve e lungo periodo; b) i *benefit*, quali tipologie di ricompense in natura corrisposte in base a specifiche esigenze dell’individuo; c) *careers*, ovvero le opportunità di carriera; d) *work environment*: la creazione di un ambiente di lavoro stimolante. La definizione di questi pacchetti non avviene in maniera automatica ma il *people management* li costruisce sulla base delle aspettative dell’individuo, con la finalità di individuare il *best fit* per massimizzare motivazione, *commitment* ed *engagement*. Per quanto attiene più nello specifico i *benefit*, questi, nel complesso, compongono l’offerta di welfare aziendale. La loro varietà consente di personalizzare il *compensation package*, prendendo in considerazione le differenze individuali e di preferenza dei singoli lavoratori. Proprio per tale ragione stanno riscontrando una grande diffusione le piattaforme che gestiscono panieri di beni e servizi che permettono agli individui di scegliere le prestazioni di welfare in base alle loro preferenze e bisogni. Cfr. Brown D., Armstrong M., *Paying for Contribution, Real Performance-related Pay Strategies*, Kogan Page, London, 1999, pag. 81-82; Gabrielli G. Zuccaro F., *Human-Resource Management in Post-Bureaucratic Organizations: New Challenges and Concerns*, in Malzia P., Cannavale C., Maimone F., (a cura di), *Evolution of The Post Bureaucratic Organization*, Hershey, PA, WIgi Global, 2017; Di Stani C., Massagli E., *Dal welfare di Stato al welfare aziendale*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva* n. 31, ADAPT University Press n. 31, 2014.

<sup>24</sup> Cfr. Willis Towers Watson, *Global Benefits Attitudes Survey the Employee voice: more security, more flexibility, more choice*, 2017.

retribuzione deve essere composta da *benefit*, misure di flessibilità organizzativa e la possibilità per il singolo di decidere tra gruppi di beni e servizi sulla base delle proprie esigenze. La diffusione di questa componente della retribuzione ha trovato sostegno nel nostro paese grazie ad alcuni interventi del legislatore fiscale, come la Legge di Stabilità 2016 e ss. Si tratta di un'evoluzione che invita a gestire diversamente i *welfare benefit*, sia per la rilevanza significativa nel pacchetto retributivo, sia come terreno pionieristico per sperimentare nuove soluzioni di gestione del sistema premiante dell'impresa<sup>25</sup>. Nell'ambito dell'elaborato si indagherà come le prestazioni di welfare aziendale incidono sulla composizione del salario dei lavoratori, proprio perché questi servizi hanno effetti sullo scambio sinallagmatico tra datore e collaboratore, andando ad alterare i contenuti dello scambio tradizionale e valorizzando quella che è definita “la componente psicologica” del rapporto di lavoro<sup>26</sup>. Attualmente, il *trade-off* pare volgere a favore delle soluzioni di welfare aziendale, anche perché per le imprese è più conveniente finanziare questo tipo di *benefit* anziché riconoscere degli aumenti salariali per via soprattutto dell'elevato costo del lavoro in Italia<sup>27</sup>. Tale scelta appare per ora accettata favorevolmente anche dalla platea di lavoratori che ne possono beneficiare, stante la rilevanza che simili interventi possono avere rispetto ai bisogni emergenti. Su questo argomento non si possono che sollecitare indagini empiriche che verifichino quanto la disponibilità di pacchetti di welfare aziendale possa avere implicazioni positive in termini di *retention* ed *engagement* del personale più qualificato, di incremento della produttività,

---

<sup>25</sup> Cfr. Mallone G., *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015.

<sup>26</sup> L'*employment agreement* si configura come un “contratto incompleto ed implicito”. Il compito del *people management* è quello di analizzarlo, personalizzarlo e rinnovarlo, rispondendo sia alle richieste emotive sia a quelle tangibili presentate dall'individuo. Il contratto psicologico influisce sull'identificazione e sul *commitment* della risorsa, in quanto ogni lavoratore formula delle aspettative (compenso, orario di lavoro, equità, sviluppo di carriera) verso il posto di lavoro. Le modalità in cui si manterrà fede nel tempo a queste reciproche promesse, produrrà motivazione o frustrazione nel dipendente. Il lavoro non è inteso più unicamente come semplice possibilità di guadagno ma un'opportunità di carriera, sviluppo di competenze e recettività ai bisogni sociali del lavoratore. Cfr. Gabrielli G., *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010; Rousseau D.M., *Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements*, Sage Publications, London – New York, 1995, pag. 9.

<sup>27</sup> Cfr. Pavolini E., Arlotti M., Ascoli U., Leonardi S., Raitano M., *The Challenge of Occupational Welfare in Italy: Between Risks and Opportunities*, in Natali D., Pavolini E., Vanhercke B. (a cura di), *Occupational Welfare in Europe: Risks, Opportunities and Social Partner Involvement*, Etui, Brussels, 2018, pag. 173-192.



di riduzione della conflittualità e di coinvolgimento dei lavoratori. L'effetto indiretto di questi fattori potrebbe, peraltro, essere un innalzamento della qualità sia dei processi interni, sia dei servizi e dei prodotti erogati dalle imprese. Il discrimine è, nuovamente, la selettività inter-organizzativa nell'erogazione dei servizi di welfare aziendale, con il rischio di generare ulteriori disomogeneità in un contesto socioeconomico già profondamente segnato da tanti elementi di differenziazione.

## **5. Welfare aziendale e contrattazione collettiva: il ruolo dei sindacati nelle politiche retributive alla luce della Legge di Stabilità 2016**

Come anticipato nel paragrafo precedente, il welfare aziendale sta modificando la scienza tradizionale della remunerazione e delle sue componenti strutturali. L'importanza della componente monetaria è erosa a favore di una componente tangibile che assume il contenuto di controprestazioni rese in forma di servizi. Con la Legge di Stabilità 2016, è stato ulteriormente rafforzato il ruolo ricoperto dai sindacati nella definizione delle politiche retributive afferenti la componente accessoria del trattamento salariale. In virtù di quanto stabilito dalla normativa in questione, i premi di risultato di ammontare variabile, corrisposti in esecuzione di accordi collettivi aziendali o territoriali godono di una tassazione agevolata rispetto ai premi erogati unilateralmente dal datore, in quanto beneficiano di un'imposta sostitutiva dell'Irpef del 10% (a partire dal 2023 del 5%) e sono convertibili, per la quota maturata dal singolo lavoratore, nei servizi di welfare aziendale individuati all'interno del medesimo accordo siglato tra le parti sociali<sup>28</sup>. La contrattazione di secondo livello viene eletto a luogo di definizione di politiche retributive in quanto la leva fiscale riconosciuta al salario accessorio, erogato sulla base di accordi collettivi aziendali, dovrebbe sollecitare la parte datoriale a negoziare con i sindacati quella parte di retribuzione che esula lo stipendio base stabilito dalla contrattazione nazionale. Inoltre, l'iniziativa di legare il welfare aziendale alla contrattazione mira a

---

<sup>28</sup> Cfr. Mallone G., *Il welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2016: le novità per imprese e lavoratori*, in "Politiche Sociali", n. 2, maggio-agosto 2016; Ambra M.C., *Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale*, in "La Rivista delle Politiche Sociali", n. 1, 2016, pag. 197-211; Leonardi M., *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, in "La Rivista delle Politiche Sociali", n. 2, 2017, pag. 35-36.

coinvolgere i sindacati nella strutturazione dei piani di welfare, cercando di azzerare la storica diffidenza nutrita dalle oo.ss. nei confronti di questo istituto ritenuto idealmente uno strumento di affabulazione delle masse operaie da parte dell'imprenditore<sup>29</sup>. Alcune remore permangono in quanto la somministrazione di una retribuzione in beni e natura soggetta a esenzione fiscale comporta comunque una perdita contributiva per il principio di corrispondenza tra la base imponibile fiscale e quella previdenziale. La disciplina così delineata pone il sindacato di fronte a nuove sfide poiché chiamato ad innovare i propri processi negoziali aprendosi a tematiche, sin qui viste con sospetto, se non aperta opposizione, relative al soddisfacimento di esigenze non solo economiche ma anche di "benessere dei lavoratori": esigenze spesso diversificate in ragione dell'età, del sesso e di altri fattori, rispetto ai quali il compito più difficile consiste nell'individuare strumenti operativi trasparenti e verificabili. È necessario indagare e analizzare le tendenze statistiche e verificare gli effetti della normativa sulla diffusione della contrattazione aziendale e territoriale e sulla diffusione della welfarizzazione del premio di risultato. Da una prima constatazione empirica, la legislazione recente ha stimolato una diffusione degli accordi in materia di welfare e di produttività. Questo però non dovrebbe portare a considerazioni affrettate circa un eventuale superamento del modello conflittuale o, peggio con l'identificazione di un modello di partecipazione alla *governance* aziendale. Tuttavia, non si può ignorare che la recente esperienza del rinnovo del CCNL dei metalmeccanici, oltre che del Patto di Fabbrica, lasciano intendere che è stata aperta una nuova stagione delle relazioni industriali<sup>30</sup>.

## **6. La realizzazione dei piani di welfare: il ruolo dei *provider* aziendali**

Una volta definite le politiche retributive, le aziende devono occuparsi di progettare i piani di welfare. Una delle scelte di maggiore rilevanza è quella di decidere se provvedere

---

<sup>29</sup> Per un approfondimento generale sul tema cfr. Alvino I., *Le nuove fonti di disciplina del welfare aziendale: dalla erogazione unilaterale al welfare negoziale*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 119-131.

<sup>30</sup> Per approfondimento Mallone G., *Il welfare aziendale in Italia: tempi di una riflessione organica*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), op. già cit. *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2015, pag. 11 e ss.; Barazzetta E., Santoni V., *Welfare aziendale e contrattazione. Sfide e opportunità per le parti sociali*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia, Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli Editore, Milano, 2019, pag. 93-114.

alla loro ideazione in autonomia o farsi affiancare nella strutturazione da una società esterna specializzata. La decisione è legata a una serie di fattori che pesano sulla convenienza della scelta finale, come la tipologia di prestazioni da mettere a beneficio dei dipendenti, i costi di attivazione e amministrazione del piano nonché la gestione dei rapporti con eventuali fornitori esterni con cui stipulare accordi e convenzioni<sup>31</sup>. Sulla scia di questa crescente domanda di servizi si è delineato il ruolo degli operatori, i quali offrono supporto e consulenza alle imprese nei temi del welfare aziendale. Le aziende erogatrici di servizi configurano un'alternativa valida soprattutto per quelle aziende che, per ragioni dimensionali, non sono in grado di avviare in proprio e in via diretta una progettazione e una gestione di un piano di welfare aziendale. Ciò rappresenta una nuova frontiera di esternalizzazione delle attività di gestione del personale nonché un possibile sviluppo di nuove professionalità e, dunque, di nuove opportunità di lavoro<sup>32</sup>. Questi operatori contribuiscono allo sviluppo del welfare aziendale diffondendo le pratiche (spesso più innovative) e sensibilizzando i datori di lavoro circa i benefici sociali ed economici legati al welfare. Si tratta di società private che si occupano di accompagnare le imprese nelle varie fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare<sup>33</sup>. La loro offerta di servizi è solitamente promossa tramite soluzioni *web-based*, i c.d. portali, i quali configurano delle piattaforme informatiche che rendono le prestazioni legate alla salute, all'intrattenimento, al *people-care* e a forme di sostegno al reddito, accessibili ai lavoratori. Altre modalità di erogazione dei servizi avviene mediante il ricorso a strumenti legati alla voucheristica, come le *gift-card* o i buoni acquisto digitali, che transitano su circuiti dedicati o per il tramite di altre tipologie di tecnologie come le *App*. Occorre delimitare il campo di operatività di questa nuova tipologia di soggetti, tenendo conto che il loro *framework* di mercato è un ecosistema in cui si stanno progressivamente muovendo un centinaio di realtà. Il numero di *player* entrati nel mercato per offrire servizi di welfare consente di focalizzare l'attenzione sulla nascente categoria dei "*provider*", per avviare una riflessione scientifica su questo nuovo

---

<sup>31</sup> Cfr. De Filippo A., *Contenuti e tipi di welfare aziendale*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 144.

<sup>32</sup> Cfr. Treu T., *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016

<sup>33</sup> Cfr. Santoni V., *Welfare aziendale provider prima e dopo le leggi di Stabilità*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017, pag. 91-118.

segmento imprenditoriale. Obiettivo dell'elaborato sarà indagare le caratteristiche principali dei soggetti chiamati a favorire la diffusione del welfare in Italia, con principale *focus* sul ruolo svolto da tali *player*, nonché sulla loro capacità di innovare il sistema impresa, al punto da incidere sulla definizione delle strategie retributive aziendali. Inoltre, si cercherà di comprendere se il welfare aziendale può essere assimilato ad un vero e proprio investimento di cui è possibile misurare un ritorno in termini economici. Vari studi si occupano di misurare la “redditività” del welfare aziendale e non mancano le metodologie atte a valutare l'entità del “ritorno di valore” connesso all'investimento. I *provider* realizzano i piani che si compongono di una serie di *benefit* di cui si analizzerà il trattamento normativo e fiscale, studiando come il ricorso allo strumento dei *voucher* stia facilitando la diffusione del welfare aziendale creando una rete sistemica e un circuito virtuoso tra aziende, lavoratori, *provider* e erogatori materiali del servizio. Ma in che limiti la retribuzione monetaria può subire un'erosione a vantaggio dei *benefit* la cui corresponsione è avvantaggiata e facilitata dalla normativa fiscale e dai *provider* del welfare?



**PARTE I:**  
**IL WELFARE AZIENDALE E I *PROVIDER***



# CAPITOLO 1

## DAL SECONDO WELFARE AL WELFARE AZIENDALE

**Sommario:** **1.1.** La nascita del secondo welfare: lo studio del contesto economico-sociale - **1.1.1.** Inquadramento concettuale del secondo welfare – **1.1.2.** Le varie forme del secondo welfare - **1.2.** Dal welfare occupazionale alle varie forme di welfare contrattuale – **1.3.** Il welfare aziendale come strumento di attuazione delle finalità sociali: il ruolo delle imprese tra art. 2 e 41 della Costituzione – **1.4.** Dal welfare paternalistico alla Responsabilità sociale d'impresa – **1.5.** Welfare aziendale e politiche retributive – **1.6.** La normativa in materia di welfare

### **1.1. La nascita del secondo welfare: lo studio del contesto economico - sociale**

Le trasformazioni economiche e sociali degli ultimi anni hanno indotto i governi a ridurre la spesa pubblica e rimodulare i propri interventi a sostegno delle politiche sociali. Al termine della Seconda Guerra Mondiale, l'Europa è stata protagonista di un periodo di forte espansione economica che ha permesso lo sviluppo di un *welfare state* di stampo universalistico, in grado di assicurare prestazioni sociali che riducessero disuguaglianze e anomalie del tessuto sociale<sup>1</sup>. A metà del 19° secolo, i sistemi di protezione sociali

---

<sup>1</sup> Per *welfare state* si intende l'insieme delle politiche pubbliche che lo Stato predispone con il fine di offrire ai cittadini protezione contro i rischi sociali e i bisogni prestabili, nelle forme dell'assistenza, assicurazione, sicurezza sociale, mediante il riconoscimento, da un lato, di diritti sociali, e dall'altro di doveri di contribuzione. La nascita dello Stato sociale è un fenomeno essenzialmente europeo, venuto in essere intorno al 19° secolo, sotto la pressione della classe operaia e l'urgenza della creazione di una democrazia di massa, che riducesse le disuguaglianze di classe mediante il riconoscimento di sicurezze materiali e opportunità di sviluppo individuale e collettivo. Sono molteplici i modelli e le definizioni di Stato sociale, a seconda della dimensione di protezione dei diritti sociali acquisiti e la promozione di tutela dei singoli. Il principale criterio distintivo riguarda l'estensione degli interventi, nell'ambito dei quali sono individuati la classe di beneficiari, la condivisione dei rischi, il raggio di solidarietà e redistribuzione. Sulla base di questi indici, è possibile distinguere i sistemi di welfare universalistici, caratterizzanti i paesi anglosassoni, dal modello c.d. occupazionale, diffuso in Europa continentale, basato su schemi professionali con prestazioni differenziate. Una classificazione dei sistemi di welfare è avvenuta ad opera di studiosi come Esping Andersen G. e Ferrara M., i quali distinguono i regimi welfaristici in: a) regime liberale, tipico degli U.S.A., Regno Unito, Australia, caratterizzati da sistemi assistenziali basati sulla prova dei mezzi e prestazioni poco



potevano contare su ingenti risorse provenienti dal settore privato caratterizzato dalla presenza di numerose aziende, soprattutto manifatturiere, bisognose di manodopera e in pieno progresso tecnologico. La domanda di lavoro era in grado di assorbire l'offerta e garantire che gli individui godessero di un'adeguata capacità retributiva tale da alimentare il prelievo fiscale nell'interesse collettivo. Il sistema pubblico era efficacemente finanziato dalla ricchezza prodotta da imprese e lavoratori. Successivamente alla prima crisi economica degli anni Settanta (1973), i governi europei hanno dovuto rimodulare le proprie tradizionali e generose linee di intervento nei settori sociali a causa dell'impossibilità di mantenere inalterati i capitoli di spesa come sostenuti negli anni del c.d. Boom Economico, modificando le proprie strutture di *welfare state* alla luce del paradigma dell'austerità<sup>2</sup>. La scelta degli Stati di rivedere le proprie politiche sociali è

---

generose; b) regime conservatore – corporativo, tipico dei paesi dell'Europa centrale, come Germania e Francia, con schemi assicurativi pubblici legati alla professione e alle retribuzioni; c) regime socialdemocratico dei Paesi scandinavi, con schemi universalistici e alte prestazioni garantite alla popolazione finanziata dalle finanze statali. In ultimo, lo Stato sociale dei paesi mediterranei ha aspetti in comune con tutti quelli precedentemente citati. L'Italia, ad esempio, ha sviluppato sistemi dualistici, particolarmente garantisti per alcune fasce della popolazione e tutele ridotte per altre, soprattutto per le fasce più povere e disoccupate, in cui rientrano i giovani, i lavoratori precari e quelli in nero. Gli squilibri del sistema di welfare sono in parte compensati dalla presenza di modelli familiari caratterizzati da forti relazioni solidaristiche e che funzionano come ammortizzatori sociali. Per approfondimento si rimanda a Treu T., *Welfare state*, Dizionario di Storia, www.treccani.it, 2011; Brugnoli A., Bonini R., *Le politiche per il welfare in Lombardia*, in Violini L., Vittadini G. (a cura di), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, Bur, Milano, 2012; Donati P., Maccarini A., Stanzani S., *L'associazionismo sociale oltre il welfare state*, Franco Angeli, Milano, 1997; Ferrara M., *Le trappole del welfare. Uno Stato sociale sostenibile per l'Europa del XXI secolo*, Il Mulino, Bologna, 1998; Hill M., *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna, 1999; Colozzi I., *Le nuove politiche sociali*, Carocci, Roma, 2002; Marzulli M., Moscatelli M., Pavesi N. (a cura di), *Le strade del welfare. Sintesi delle principali proposte di riforma*, in "Politiche Sociali e Servizi", n. 1, Vita e Pensiero, Milano, 2015, pag. 55-78; Esping-Andersen G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press, Cambridge, 1990; Ferrara M., *Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, in "Stato e Mercato", n. 3, 2007, pag. 341-376; Bertin G., *Welfare regionale in Italia*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2012.

<sup>2</sup> A partire dal secondo dopoguerra, in particolar modo dagli anni Settanta, i sistemi di welfare tradizionali vengono messi fortemente in discussione, per almeno due ordini di ragioni: a) l'incapacità di sostenersi da un punto di vista economico nel lungo periodo; b) la difficoltà di rispondere in maniera adeguata ai bisogni di coloro a cui sono rivolte le politiche pubbliche. Alla fine degli anni Ottanta, con la fine dell'epoca d'oro del *welfare state*, è stata avvertita la necessità di introdurre dei sistemi liberali a fianco delle garanzie statali, a causa di quella che è stata definita da Habermas, la crisi dello Stato sociale. Si rende necessario iniziare ad abbandonare il modello tradizionale di *welfare state* per dare spazio a un sistema misto, in una logica combinatoria e di coordinamento fra Stato, mercato e nuovi attori produttori di beni e servizi, per cercare di dare risposta ai bisogni che l'attore pubblico non sembrava più in grado di soddisfare. Assume gradualmente importanza il principio di sussidiarietà che affida allo Stato una funzione addirittura "ancillare" rispetto a attori più prossimi al cittadino. Cfr. Pavesi N., *Il welfare mix*, in Marzulli M., Moscatelli M., Pavesi N. (a cura di), op. già cit. *Le strade del welfare. Sintesi delle principali proposte di riforma*, pag. 58-59. Per approfondimenti ulteriori si rinvia a: Ascoli U., *Welfare mix e cultura dei servizi*, in Pennacchi L. (a cura di), *Le ragioni dell'equità: principi e politiche per il futuro dello Stato sociale*,

stata indotta da una serie di fattori, interni ed esterni alle singole economie nazionali, da rintracciare in aspetti di diversa natura, che hanno finito per esigere una “ricalibratura” del welfare pubblico<sup>3</sup>. Tra questi sono annoverabili il crescente invecchiamento demografico; la crescita dell’occupazione femminile<sup>4</sup>, che richiede una ridefinizione delle strutture solidaristiche familiari; i cambiamenti di natura strutturale connesse alle trasformazioni del mondo del lavoro, derivanti da un nuovo modo di fare e concepire l’impresa, riconducibile alla nuova rivoluzione tecnologica e all’istaurazione di nuovi meccanismi sociali legati alla globalizzazione<sup>5</sup>. A questi aspetti di matrice sociale, bisogna aggiungere la necessità di adottare politiche di contenimento dei conti pubblici. In Italia, ad esempio, la spesa sociale derivante dall’ingente spesa pensionistica, una tra le più alte d’Europa, non è adeguatamente compensata da un tasso di occupazione giovanile e un tasso di natalità in grado di livellare lo squilibrio demografico degli ultimi decenni<sup>6</sup>. L’incremento della popolazione immigrata può solo parzialmente compensare gli effetti del basso tasso di fertilità e di invecchiamento in quanto il contributo<sup>7</sup> che gli

---

Dedalo, Roma, 1994; Ascoli U., Pasquinelli S. (a cura di), *Il welfare mix in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1993; Habermas J., *La nuova oscurità: crisi dello Stato sociale ed esaurimento delle utopie*, Edizioni Lavoro, Roma, 1998; Pierson P., *The New Politics of the Welfare State*, Oxford University Press, Oxford, 2001.

<sup>3</sup> Cfr. Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazioni Luigi Einaudi, Torino, 2013, pag. 7-8; Caruso B., “*The bright side of the moon*”: politiche del lavoro personalizzato e promozione del welfare occupazionale, in “*Rivista italiana del diritto del lavoro*”, n. 2, 2016.

<sup>4</sup> La femminilizzazione del mercato ha comportato una crescita anche dei bisogni di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, soprattutto nei paesi in cui l’attività di cura è di appannaggio delle donne, come quelli mediterranei. Cfr. Vincenti A., *Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale*, in “*Argomenti*”, 3 serie, n. 9/2018, pag. 108.

<sup>5</sup> Cfr. Maino F., *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), op. già cit. *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, pag. 3; Per approfondimenti ulteriori cfr. Ferrara M., op. già cit. *Le trappole del welfare*, Il Mulino, Bologna, 1998; Taylor-Gooby P., *New Risks, New Welfare: The transformation of the European Welfare State*, Oxford University, Oxford, 2004.

<sup>6</sup> Il Rapporto *Future of Family to 2030* mostra, infatti, come il tasso di fertilità (*Total Fertility Rate*, TFR, ossia il numero medio di bambini nati per donna) sia vertiginosamente crollato rispetto al passato, passando dal 2,8% degli anni Cinquanta all’1,6% nel 2007. Cfr. OECD, *The future of families to 2030*, OeCd Publishing, 2012. Secondo l’Istat, *Occupati e disoccupati*, [www.istat.it](http://www.istat.it), il tasso di disoccupazione in Italia è stabile al 9,8%. I dati Eurostat, invece, informano che nel 2030 gli ultraottantenni in Italia saranno l’8% contro una media europea del 6,5%. A tal proposito cfr. Mallone G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, WP-2WEL 3/2013; Eurostat, *Active Ageing and Solidarity between Generations. 2012 Edition*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2011.

<sup>7</sup> Gli immigrati, che rappresentano circa l’8,5% della popolazione, stanno compensando il complessivo calo delle nascite nel nostro Paese. La maggior parte di loro si concentra nelle fasce di popolazione attiva e sono per lo più lavoratori poco istruiti e disponibili per le mansioni di più basso profilo, richieste dal sistema

stranieri offrono ai paesi europei di destinazione dipende anche dal modo in cui sono integrati nell'economia formale<sup>8</sup>. La loro presenza potrebbe aiutare a ridurre le conseguenze economiche negative legate all'invecchiamento della popolazione a patto che siano legalmente occupati e che versino i contributi nei sistemi previdenziali istituzionali. Alla gestione dei flussi migratori è connessa anche la tematica della globalizzazione<sup>9</sup> che, aumentando la concorrenza a livello mondiale, impone alle imprese europee la necessità di ricorrere a forme di flessibilità nella gestione della forza lavoro<sup>10</sup>, senza che sia stata, almeno nel mercato italiano, adeguatamente compensata da forme di protezione sociale in grado di attutire le conseguenze negative della crescente precarizzazione e instabilità del contesto socio-lavorativo. La crisi economica del 2008 ha ulteriormente aggravato i dati occupazionali e l'andamento generale del mercato<sup>11</sup>. La

---

sociale e produttivo. La maggior parte degli stranieri è impegnata nell'attività di collaborazione domestica, assistenza e cura degli anziani, andando a compensare una carenza specifica del sistema pubblico e dell'offerta dei lavoratori italiani. In Italia, i collaboratori domestici sono circa 2 milioni di cui la maggioranza stranieri. Tuttavia, negli ultimi anni, è sceso il numero dei permessi di soggiorno rilasciati da 238 mila del 2007 a 30.850 nel 2017, andando a svantaggio delle stesse necessità e fabbisogno di manodopera interna. Cfr. Pizzuti F. R., *Welfare pubblico e welfare occupazionale*, in "Economia & Lavoro", Fasc. 2, maggio-agosto 2019, pag. 37 e ss.

<sup>8</sup>Cfr. Rajoy M., *Demographic Trends in Southern Europe: Rethinking the Welfare State*, in "European View", n. 7, 2008, pag. 195-202.

<sup>9</sup> La globalizzazione ha agito sul *welfare state* imponendo nuovi vincoli e limitando, dopo la *Golden Age*, la capacità dei governi nazionali di progettare, finanziare e gestire i propri modelli di protezione sociale. Ad esempio, le *exit options* dei capitali, i fenomeni di *outsourcing* e dell'*offshoring*, hanno reso più complessa per gli Stati la gestione finanziaria e la regolazione del mercato del lavoro. Negli anni Ottanta e Novanta, la globalizzazione è stata intesa come quella forza che avrebbe condotto alla riduzione degli *standard* qualitativi delle prestazioni, dei servizi e dell'occupazione. Non si può tralasciare, tuttavia, che è un fenomeno in grado di generare anche effetti positivi nonostante l'impatto che produce dipenda anche dalle politiche nazionali e dalla maggiore o minore possibilità di essere contrastata e governata da queste ultime. Oltre alla globalizzazione, un ulteriore fattore che ha inciso sulla configurazione dei sistemi di welfare è stato il processo di integrazione europea. Quando negli anni Cinquanta venne fondata la Comunità Europea, non vi era nessuna volontà di incidere negli ordinamenti nazionali nell'ambito delle politiche sociali, ma finendo con l'assumere iniziative di carattere economico e finanziario, le ripercussioni in ambito sociale sono state inevitabili. Basti pensare che gli attuali effetti connessi all'adozione di politiche di *spending review* sono frutto del Trattato di Maastricht firmato nel 1992. Cfr. Maino F., Ferrara M. (a cura di), op. già cit. *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, pag. 19.

<sup>10</sup> Cfr. Capponi F., *L'idea del lavoro in Europa. Sintesi di una ricerca dell'ILO*, in "Bollettino ADAPT", 14 novembre 2016.

<sup>11</sup> Dopo la crisi del 2008 si può parlare di un secondo ciclo recessivo. Nel 2012 circa 2,1 milioni di giovani (il 22,7 % della popolazione tra i 15 e i 29 anni) risultavano fuori dal circuito formativo e lavorativo. Si tratta dei c.d. *Neet*, giovani che non lavorano e non frequentano corsi di formazione e istruzione. Nel 2017 tale categoria si assestava al 24,1%. Cfr. Maino F., Ferrara M. (a cura di), op. già cit. *Primo rapporto sul secondo welfare*, pag. 21; Greve, B. (a cura di), *The Times They Are Changing? Crisis and The Welfare State*, Wiley-Blackwell, 2012; Vincenti A., op. già cit. *Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale*, pag. 104.

ripresa occupazionale, specialmente per i giovani, è stata accompagnata a una diminuzione del numero medio di ore lavorate e alla crescita dell'occupazione precaria, intermittente e a tempo parziale involontario. Anche gli obiettivi sociali stabiliti con la Strategia di Lisbona sono stati clamorosamente disattesi e le distanze nazionali sono aumentate al punto che, in Italia, la quota dei poveri è cresciuta ulteriormente negli ultimi sette anni passando dal 25% al 29%<sup>12</sup>. Sono aumentate le diseguaglianze di reddito, anche tra i lavoratori dipendenti, con penalizzazioni maggiori a danno dei lavoratori meno specializzati e a favore dei dirigenti. I sistemi di welfare, sempre più vincolati dalle politiche di consolidamento fiscale, hanno fatto più fatica a compensare questa crescente tendenza negativa. I governi sono pertanto chiamati ad affrontare una duplice sfida: assicurare i livelli di tutela sociale del passato, ma allo stesso tempo garantire la soddisfazione di nuovi bisogni collettivi emersi a causa della recessione economica. Il nostro paese, nel cercare di dare risposte adeguate alle esigenze sociali venute in essere nel nuovo contesto, ha incontrato una serie di difficoltà causate dal fatto che gran parte delle risorse pubbliche servono a finanziare i sistemi assistenziali<sup>13</sup>. Ne discende un'indiretta insufficienza di fondi per investire in settori che avrebbero necessità di interventi riequilibratori, soprattutto in termini di politiche giovanili (come il contrasto alla povertà, le politiche attive del lavoro, gli interventi per la famiglia, fino alla formazione permanente). I ripensamenti e le compressioni a cui sono soggetti i sistemi di welfare sono avallati e giustificati anche alla luce dell'affermazione di politiche di stampo neoliberista<sup>14</sup>. L'influenza di queste politiche ha contribuito a ridisegnare i sistemi di molti paesi per cui le loro implicazioni in termini di *spending review* sono rintracciabili nel campo dei servizi sanitari, previdenziali, promozione al lavoro e dell'assistenza sociale<sup>15</sup>. Uno degli effetti più consistenti di questa tendenza è stata la ridefinizione dei rapporti che legano gli enti pubblici (di diversa scala e competenza), che erogano servizi e prestazioni socio-assistenziali e i cittadini che ne sono destinatari. La rimodulazione

---

<sup>12</sup> Cfr. Pizzuti F. R., *Rapporto sullo stato sociale 2019. Welfare pubblico e welfare occupazionale*, Università Sapienza di Roma, maggio 2019, pag. 22.

<sup>13</sup> Per approfondimenti si rimanda a Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Ghiappichelli Editore, Milano, 2019.

<sup>14</sup> Cfr. Marzulli M., Moscatelli M., Pavesi N., op. già cit. *Le strade del welfare. Sintesi delle principali proposte di riforma*, pag. 58.

<sup>15</sup> Cfr. Rossi P., *Il welfare come merito? Logiche di responsabilizzazione e processi di individualizzazione nell'accesso ai servizi socioassistenziali*, in "Rassegna italiana di sociologia", n. 3, 2017, pag. 579.

restrittiva dell'offerta dei servizi (che ha tra l'altro indotto una sorta di competizione tra le categorie di destinatari) ha innalzato la selettività all'ingresso per la fruizione delle prestazioni sociali, sempre meno informate ai principi solidaristici (espressione di un diritto di cittadinanza) e introdotto logiche di mercato e principi concorrenziali mercantilistici nella regolazione dell'equilibrio della domanda e dell'offerta dei servizi<sup>16</sup>.

### 1.1.1. Inquadramento concettuale del secondo welfare

La crisi dello Stato sociale ha condotto alla diffusione di un welfare integrativo a quello pubblico, spingendo i paesi europei a ricalibrare i propri modelli sociali mediante una "riassetto" dei tradizionali sistemi socioassistenziali. La riscoperta di un welfare integrativo di matrice privata è giustificabile alla luce di una regressione del welfare tradizionale, che ha ridotto gli spazi d'intervento nei settori tradizionalmente di competenza statale, come quello assistenziale e previdenziale<sup>17</sup>. Oltre alle politiche di austerità attuate per far fronte all'incremento del debito pubblico connesso all'esborso di un ingente spesa sociale, la diffusione del welfare integrativo è riconducibile, secondo parte della dottrina, a quella che è stata definita "la grande trasformazione del lavoro", ovvero un mutamento del sistema economico e produttivo che riscrive integralmente lo scambio sinallagmatico tra lavoratore e datore, arricchendolo di elementi che valorizzano il capitale umano oltre il ricorso alla mera retribuzione<sup>18</sup>. Il welfare *mix* nasce dalla

---

<sup>16</sup> Secondo Rossi P., op. già cit. *Il welfare come merito? Logiche di responsabilizzazione e processi di individualizzazione nell'accesso ai servizi socioassistenziali*, pag. 578-580, una delle caratteristiche di queste riforme è l'idea della responsabilizzazione dei beneficiari degli interventi di welfare. Ogni beneficiario dovrebbe agire attivamente e responsabilmente al fine di meritarsene l'erogazione. Il concetto di responsabilizzazione ha alimentato il progressivo cambio di paradigma nelle politiche di welfare di gran parte dei Paesi occidentali a partire dagli anni Settanta del secolo scorso. Per ulteriore approfondimento cfr. Pavolini E., Alaimo U., op. già cit. *Tempi moderni*; Palier B. (a cura di), *A Long Good-bye to Bismarck. The Politics of Welfare Reforms in Continental Europe*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2010; Pizzuti F. R., op. già cit. *Rapporto sullo stato sociale 2019*, pag. 1-56; Maino F., *Il welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, n. 4, 2018.

<sup>17</sup> Il *welfare state* all'italiana, come precedentemente accennato, si caratterizza per una spesa pensionistica ipertrofica e il sottosviluppo delle politiche familiari e di conciliazione, misure di contrasto alla povertà ed esclusione sociale e politiche del lavoro, con marcate differenze in termini di tutela tra occupati e disoccupati, oltre che per categorie professionali, imprese di varie dimensioni e aree del paese. Cfr. Jessoula M., *Welfare occupazionale; le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, in "La Rivista delle Politiche sociali", n. 2, 2017, pag. 10 e ss.; Palier B. (a cura di), op. già cit. *A Long Good-bye to Bismarck. The Politics of Welfare Reforms in Continental Europe*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2010.

<sup>18</sup> Cfr. Tiraboschi M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni*

congiuntura di diversi elementi ovvero la crisi economica, il diffondersi di idee liberiste e l'emergere di un gruppo di nuovi attori, in grado di garantire un buon livello di efficienza nell'offerta dei servizi sociali, che aiutano il welfare tradizione a raggiungere la propria dimensione universale<sup>19</sup>. Oltre a soddisfare la propria valenza redistributiva, il welfare integrativo innova la logica d'impesa di nuovi modelli organizzativi del lavoro e legittima il proprio operato alla luce di principi costituzionalmente garantiti, ovvero gli art. 38 e 117 Cost., in quanto mira a soddisfare le esigenze di carattere sociale dei cittadini e dei lavoratori, sfruttando le potenzialità connesse alla valorizzazione del principio di sussidiarietà verticale e orizzontale tramite la collaborazione di attori pubblici e privati<sup>20</sup>. Ecco che laddove le istituzioni tradizionali non riescono a farsi carico delle esigenze sociali, si fanno strada soggetti privati, *profit* o non *profit*, che diventano fornitori di prestazioni sociali integrando l'offerta del *welfare state* pubblico e concorrendo alla configurazione di quello che è stato definito, con termine riassuntivo ed eterogeneo, "secondo welfare". Con l'espressione "secondo welfare" si fa riferimento ad "un ambito di nuove politiche sociali realizzate all'infuori dell'intervento pubblico, ad opera di diversi attori, non solo delle organizzazioni di rappresentanza dei lavoratori e delle

---

*industriali*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 1/2020; Seghezzi F., Tiraboschi M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in "Labour & Law Issues", Vol. 2, n. 2, 2016; Caruso B., op. già cit. "The bright side of the moon", pag. 190 e ss..

<sup>19</sup> Cfr. Ascoli U., Pasquinelli S. (a cura di), *Il welfare mix in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1993.

<sup>20</sup> Cfr. Tiraboschi M., (a cura di), *Welfare for people. Terzo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2020, XVIII. Secondo Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Welfare aziendale, trasformazione del lavoro e trasformazione delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 20 e ss., il *welfare state* trova il proprio fondamento negli art. 2, 3 e 38 della Cost. Allo Stato tocca garantire l'uguaglianza sostanziale e, al contempo, liberare i cittadini e lavoratori dai bisogni socialmente rilevanti. Il welfare aziendale non rientra nel programma di protezione e sicurezza sociale che caratterizza lo Stato sociale, non avendo un rilievo pubblicistico, ma persegue principalmente solo interessi privati che trovano assetto e soddisfazione nel contratto di lavoro. Tuttavia, le finalità dei piani di welfare hanno una caratterizzazione sociale ed è rapportabile in una logica di corrispettività al rapporto di lavoro nel rispetto dei principi di cui all'art. 36 della Cost. Di diverso avviso è Pandolfo A., op. già cit. *Principi costituzionali e regole generali del welfare contrattuale*, pag. 5 e ss., secondo cui le norme della Costituzione coinvolti nell'implementazione del secondo welfare sono l'art. 38 e 117 della Cost. Più precisamente, l'art. 38 costituisce la base costituzionale dello Stato sociale mentre l'art. 117 distribuisce le competenze fra Stato e regione e distingue le competenze a più livelli. Ad esempio, la previdenza sociale è indicata come materia di competenza statale mentre un secondo livello di tutela, a carattere integrativo, è rappresentato dalla previdenza complementare. L'art. 118 della Cost. favorisce e riconosce l'importanza dell'autonoma iniziativa dei cittadini, singoli e associati, per lo svolgimento di attività di interesse generale, sulla base del principio di sussidiarietà, rappresentando una cerniera con il modello promozionale di intervento pubblico. Infine, l'impresa che realizza forme di welfare, dà attuazione al principio di solidarietà sociale (art. 2 della Cost.), senza che la sua attività entri in conflitto con la sicurezza e la dignità umana (art. 41 della Cost.).

imprese, ma anche di fondazioni, enti bilaterali, organizzazioni del terzo settore e della mutualità<sup>21</sup>. Il secondo welfare è un *mix* di protezione e investimenti di matrice privata, erogati da una vasta gamma di attori economici e sociali collegati in reti, caratterizzate da un forte rapporto con il territorio, ma aperte al confronto e alle collaborazioni trans-locali, che va progressivamente affiancandosi al primo welfare di natura pubblica ed obbligatoria. Primo e secondo welfare non sono da considerarsi come due ambiti contrapposti, ma piuttosto come due sfere che sfumano l'una nell'altra, in cui il secondo welfare assume carattere integrativo e non sostitutivo del welfare statale<sup>22</sup>. Dal punto di vista dei settori di competenza, il primo welfare si occupa della tutela dei diritti di cittadinanza, legati storicamente ai sistemi di *welfare state* e ai bisogni essenziali come la salute, la vecchiaia, gli infortuni sul lavoro, la disoccupazione, il pensionamento e la disabilità<sup>23</sup>, mentre il secondo welfare propone un sistema più partecipato e include attori a cui lo Stato delega parte delle proprie funzioni, per rispondere ai bisogni dei soggetti meno tutelati, facendo leva su risorse private. All'attore pubblico rimane principalmente un ruolo di garante, ricoprendo una funzione di "regolatore" e coordinatore delle politiche di integrazione dei sistemi welfarsistici di matrice pubblica e privata<sup>24</sup>. In questo contesto, quello che sembra mancare è un forte segnale di ricalibratura da parte dello Stato, basata su una logica di welfare come "investimento sociale"<sup>25</sup>. Un diffuso orientamento, infatti, crede che la crescente sensibilità mostrata dall'attore pubblico verso il secondo welfare

---

<sup>21</sup> Cfr. per il virgolettato Treu T., *Introduzione Welfare aziendale*, in WP CSDLE it., – 297/2016, pag. 3. Per approfondimento cfr. Treu T., op. già cit. *Welfare aziendale 2.0., Nuovo Welfare, vantaggi contributivi, e fiscali*; Ferrara M., Maino F., (a cura di), op. già cit. *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2015. Si rimanda anche ai successivi Rapporti con cui i due autori provvedono, ormai dal 2013, a fornire aggiornamenti sullo stato dell'arte del secondo welfare in Italia. Da ultimo in Maino F., Ferrara M. (a cura di), op. già cit. *Nuove alleanze per un welfare che cambia*, il secondo welfare è definito "un'avanguardia del nuovo contro movimento originato dalle sfide della Grande Trasformazione 2.0."

<sup>22</sup> Cfr. Maino F., Ferrara M., op. già cit. *Nuove alleanze per un welfare che cambia*, pag. 26-27

<sup>23</sup> Il *welfare state* è l'insieme di politiche ed interventi tesi a promuovere beni comuni e benessere sociale, riconducibili a specifiche aree dell'attività pubblica come pensioni previdenziali, sanità, istruzione, assistenza, ammortizzatori sociali. Cfr. 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", Fasc. 1, marzo 2013

<sup>24</sup> Lo Stato, in sostanza, assume una funzione di *governance*, fornendo coordinate ai privati che erogano servizi al posto dell'amministratore pubblico. A riguardo cfr. Marzulli M., Moscatelli M., Pavesi N., (a cura di), op. già cit. *Le strade del welfare. Sintesi delle principali proposte di riforma*, pag. 58-59; Jessoula M., op. già cit. *Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, pag. 20.

<sup>25</sup> Cfr. Magatti M., *La grande contrazione. I fallimenti della libertà e le vie del suo riscatto*, Feltrinelli, Milano, 2012, pag. 301

sia un modo per ridurre gli spazi d'intervento dello Stato nelle aree di sua competenza, per prevalenti ragioni di convenienza economica<sup>26</sup>. Tuttavia, non è possibile formulare in anteprima un giudizio di merito, poiché la capacità del welfare privato di integrarsi dipende principalmente dalle scelte delle istituzioni pubbliche e l'entità delle risorse introdotte dagli attori sociali di vario livello<sup>27</sup>. La forza del secondo welfare è infatti proprio la sua flessibilità e propensione a sperimentare delle forme di welfare innovative, da combinare con l'intervento pubblico, il quale può difficilmente si presta a recepire le innovazioni e a modellarsi sulle istanze di nuova formulazione, a causa di una burocrazia farraginoso e ostacolante insieme alla mancanza di risorse<sup>28</sup>.

### 1.1.2. Le varie forme del secondo welfare

Sotto la definizione di “secondo welfare” è possibile ricondurre tutte quelle forme di welfare che trovano progressivamente realizzazione ed espressione nel welfare aziendale, comunitario, generativo, di prossimità, sussidiario mutualistico, ecc.<sup>29</sup>. Si parla

---

<sup>26</sup> Cfr. Palier B. (a cura di), op. già cit. *A Long Good-bye to Bismarck. The Politics of Welfare Reforms in Continental Europe*, 2010; Ferrara M., *Trent 'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, in “Stato e Mercato”, n. 81, 2007, pag. 341-375.

<sup>27</sup> Un'obiezione mossa contro le forme del secondo welfare attiene al fatto che la sua diffusione potrebbe andare a compromettere e diminuire gli interventi di welfare pubblico. Lo Stato, infatti, è visto come l'unico attore in grado di garantire interventi di carattere sociale universalistici ed equi. Il Pubblico, come sfera di definizione e garanzia dell'interesse generale, è per lo più un'astrazione. Tuttavia, c'è una ricca letteratura che, documentando il basso grado di *stateness* che caratterizza la pubblica amministrazione italiana, ha mostrato limiti, difetti se non vere e proprie derive dello Stato sociale in Italia, mettendo così in discussione la presunta superiorità del pubblico rispetto alla società civile. Non si dimentichi, inoltre, che anche la società attuale richiede un ripensamento e una ridefinizione degli interventi di carattere sociale di cui, per lungo tempo, lo Stato è stato principale fornitore. Gli interessi dei cittadini (politici, economici, ma anche informativi) sono sempre più frammentati e per i mediatori incaricati di intercettarli è sempre più difficile gestirne la domanda. Cfr. Negrelli S., Rossi P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in “Politiche sociali”, n. 1, 2019; Ferrera M., *Modelli di Solidarietà*, Il Mulino, Bologna, 1993; Ferrera M., Fargion V., Jessoula M., *Alle radici del welfare state all'italiana. Origini e futuro di un modello squilibrato*, Marsilio, Venezia, 2012; Biancalana C., *Disintermediazione e nuove forme di mediazione. Verso una democrazia post-rappresentativa?*, Quaderni/21, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 2018; Treu T., op. già cit. *Introduzione Welfare aziendale*.

<sup>28</sup> Cfr. Maino F., Ferrara M. (a cura di), op. già cit. *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*.

<sup>29</sup> Cfr. Donati P., *La cittadinanza societaria*, Laterza, Bari-Roma, 1993; Ascoli U., Ranci C., *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma, 2003; Lodigiani R., Pesenti L., *Un welfare plurale "radicale" come via di innovazione socio istituzionale oltre la crisi*, in “Politiche Sociali e Servizi”, n. 1, 2013, pag. 9-30; Cesareo V., Pavesi N. (a cura di), *Il Welfare responsabile alla prova. Una proposta per la società italiana*, Vita-Pensiero, Milano, 2019.



generalmente di secondo welfare con il fine di includere in un'unica definizione tutte queste tipologie che realizzano insieme un fenomeno complesso, costantemente soggetto ad assumere diverse declinazioni a seconda dei contesti trasversali, territoriali e settoriali in cui prende forma<sup>30</sup>. Una strategia di raggruppamento delle diverse tipologie di welfare viene effettuata sulla base della natura delle risorse pubbliche o private utilizzate per finanziare le iniziative, mentre un'altra catalogazione si avvale delle fonti costitutive delle prestazioni o dei soggetti finanziatori e promotori<sup>31</sup>. Una classificazione che ha preso piede nel panorama italiano, di ampia condivisione, vede il secondo welfare declinarsi in welfare sociale e welfare occupazionale, suddiviso a sua volta in: il welfare contrattuale, bilaterale, territoriale e aziendale. Ancor più nello specifico, il welfare contrattuale, che trae la propria fonte e legittimazione in un accordo collettivo o individuale, si distingue in welfare a) territoriale: se la fonte è frutto della contrattazione sociale territoriale; b) bilaterale: se strutturato su enti e fonti bilaterali; c) aziendale contrattuale: quando è contrattato con le parti sociali aziendali o frutto di un regolamento aziendale adottato dall'imprenditore avente natura obbligatoria. Questa tipologia di welfare aziendale contrattato si distingue da quello volontario la cui somministrazione è rimessa alla discrezionalità totale del datore di lavoro<sup>32</sup>. Anche altra parte della dottrina opera una distinzione tra “welfare occupazionale-contrattuale” e “welfare occupazionale-

---

<sup>30</sup> Cfr. Ferrera M., *Introduzione*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), op. già cit. *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, pag. 11-18. Parte della dottrina contesta come questa definizione sia poco selettiva e chiarificatoria in quanto metterebbe insieme cose, attori e programmi tra di loro troppo eterogenei e distinti. A tal proposito cfr. Treu T., op. già cit. *Introduzione Welfare aziendale*.

<sup>31</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in “Bollettino ADAPT”, 23 gennaio 2017. Parte della dottrina ha individuato degli elementi salienti che contraddistinguono la generale fisionomia del “secondo welfare” nei seguenti aspetti: 1) l'apertura ad attori non pubblici chiamati a svolgere un ruolo di preminenza pubblico; 2) l'innovazione sociale; 3) l'*empowerment*. Per coinvolgimento di attori non pubblici si intende l'adozione di modelli di *governance* multi-attore e multilivello, che agiscono sfruttando i principi di sussidiarietà. Le espressioni “innovazione sociale” ed *empowerment* comprendono, invece, tutte quelle idee che, nella forma di prodotti, servizi e modelli, sono realizzate per rispondere in maniera efficace ai bisogni sociali e alle alternative esistenti, anche tramite la creazione di nuove relazioni sociali, collaborazioni e *partnership*. A tal proposito cfr. Treu T., op. già cit. *Welfare 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, pag. 82. Per approfondire il tema dell'innovazione sociale, si rimanda a Canale L., *Unione Europea, innovazione sociale e secondo welfare*, 2WEL Working Paper, n. 1, 2013; Maino F., *Secondo welfare e innovazione sociale in Europa: alla ricerca di un nesso*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), op. già cit. *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, pag. 19-42. In termini di innovazione sociale e in termini di prestazioni a sostegno della non-autosufficienza si rimanda a: Razetti F., *LTC e innovazione sociale: quali spunti dall'Europa?*, Paper presentato alla Conferenza SISP, Torino, 5-7 settembre 2018.

<sup>32</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., op. già cit. *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*.

unilaterale” a seconda che l’insieme dei programmi di welfare emergano da accordi sociali di diverso livello o siano frutto della libera e discrezionale iniziativa imprenditoriale<sup>33</sup>. Nei prossimi paragrafi verrà approfondimento, più nello specifico, il contenuto di queste categorie, per poi soffermarsi sulla trattazione del welfare aziendale e sulle iniziative di operatori come i *provider* che permettono alle imprese di attivare piani di welfare a favore dei lavoratori.

## 1.2. Dal welfare occupazionale alle varie forme di welfare contrattuale

Con il termine «welfare occupazionale»<sup>34</sup> si fa riferimento a prestazioni erogate a seguito di un processo di contrattazione fra le parti sociali o come prodotto di iniziative unilaterali e volontarie promosse dalle imprese<sup>35</sup>. Il welfare occupazionale include tutte le forme di protezione sociale che scaturiscono dagli accordi collettivi o più generalmente erogate dai datori di lavoro ai propri dipendenti<sup>36</sup>. Gli studi in questo campo si sono focalizzati

---

<sup>33</sup> Cfr. Jessoula M., op. già cit. *Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione*; Massagli E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in Tiraboschi M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano 2016.

<sup>34</sup> La dicitura welfare occupazionale deriva dalla traduzione dell’espressione inglese “*occupational welfare*”, concetto elaborato da R. Titmuss nel 1958 come «l’insieme delle prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri». Oltre quello occupazionale, Titmuss individua, quale ulteriore classificazione del welfare, il *social welfare* e il *fiscal welfare*. Il primo configura il welfare finanziato dalla fiscalità generale, avente una funzione redistributiva e universale, di derivazione pubblica riguardante tutti gli interventi, per lo più gratuiti, che possono essere costruiti attraverso il confronto diretto tra un cittadino (o la sua famiglia) e un’istituzione, prefigurando interventi di «presa in carico» di medio-lungo periodo. In aggiunta, nel welfare sociale rientrano quegli interventi che implicano dei trasferimenti economici, sotto forma di contributi monetari destinati a particolari categorie di beneficiari. (Cfr. Negrelli S., Rossi P., op. già cit. *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, pag. 119). Il *fiscal welfare*, invece, trova realizzazione mediante la predisposizione di incentivi o tramite la riduzione del prelievo fiscale. Sinfield, A., *Fiscal Welfare*, in B. Greve (a cura di), *The Routledge Handbook of the Welfare State*, Routledge, London, 2013 pag. 20-29C nota come il welfare fiscale può essere declinato attraverso varie formule amministrative come: l’esenzione dal pagamento di alcune tasse, l’introduzione di franchigie o deduzioni che limitino gli importi da versare, la definizione graduale – a scaglioni – dei livelli di tassazione, nonché la concessione di crediti fiscali. La letteratura scientifica ha sempre preferito approfondire i sistemi di welfare sociale e fiscale, frutto di trasferimenti monetari o incentivi fiscali concessi ai cittadini per finanziare indirettamente spese sociali. Cfr. Titmuss R., *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, London, 1958, Greve B., *Occupational Welfare*, Cheltenham, Northampton, Edward Elgar, 2007; Benincasa G., 24. *Welfare occupazionale*, in “Dizionario breve sul welfare aziendale a cura di ADAPT e Aiwa”, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it).

<sup>35</sup> Cfr. Agostini C., Ascoli U., *Il welfare occupazionale: un’occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in “Politiche Sociali”, n. 2, maggio-agosto 2014.

<sup>36</sup> Cfr. Goodin R., Rein M., *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in “Public Administration”, Vol. 79, n. 4, 2001, pag. 769-801; Farnsworth K., *Welfare through work: An audit of*

per lo più su prestazioni come le pensioni integrative<sup>37</sup>, le politiche familiari, gli interventi socioassistenziali, gli schemi sanitari<sup>38</sup>; in sostanza, su tutto il sistema previdenziale e assistenziale finanziato dai contributi di chi lavora e le cui prestazioni sono destinate a persone occupate o precedentemente occupate<sup>39</sup>. Nell'ambito del welfare occupazionale, l'autonomia collettiva assume una posizione strategica, giungendo a ricoprire un ruolo istituzionale e di referenza non solo per garantire la tutela di interessi connessi alla regolamentazione del mercato, ma anche per assicurare il riconoscimento di diritti fondamentali legati a forme di previdenza, di assistenza e salute avente carattere integrativo<sup>40</sup>. Tale tipologia di welfare si basa su una *policy* legata alla messa in opera di un sistema multi-pilastro, in cui si fanno strada i temi legati alla spesa sociale attinente alla gestione dei fondi pensionati e sanitari, con il fine ultimo di ridurre disuguaglianze e anomalie di tutela<sup>41</sup>. Il ricorso al welfare occupazionale, se da un lato offre interventi in grado di migliorare la vita dei lavoratori e delle famiglie, dall'altro, rischia di ottenere risultati meno positivi, rafforzando le distorsioni tipiche del sistema di sicurezza sociale italiano in termini di differenze territoriali, funzionali e distributive. La prima anomalia è quella territoriale in quanto emerge l'assenza di un modello di protezione univoco fra

---

*occupational social provision at the turn of the new century*, in "Social Policy & Administration", Vol. 38, n. 5, 2004, pag. 438.

<sup>37</sup> In campo previdenziale, alcuni autori notano come l'emergenza pensionistica dal punto di vista della sostenibilità sia in realtà sovrastimata. I profili di allarme non derivano tanto dalla spesa previdenziale che attualmente si omologa a quella francese e tedesca, quanto al fatto che i lavoratori attivi dal 1995 matureranno delle pensioni inadeguate dal tutelarli dalla povertà. Per far fronte a questa problematica, è stata rafforzata la previdenza integrativa con l'adozione del D. Lgs. n. 124/1993, il quale rappresenta il primo vero pilastro del welfare occupazionale italiano. Cfr. Pizzuti F.R., op. già cit. *Welfare pubblico e occupazionale*, pag. 42.

<sup>38</sup> Il sistema sanitario nazionale, pur essendo fra i più costosi al mondo, assicura, a 40 anni dalla sua istituzione, delle prestazioni mediamente buone alla generalità dei cittadini. La spesa sanitaria italiana, pari all'8,9% del Pil, è in linea con la media OCSE, ma inferiore a quella dell'EU28. I dati empirici, tuttavia, mostrano come l'onere a carico del bilancio pubblico per sostenere la spesa sanitaria privata sia aumentata, parallelamente alle restrizioni crescenti per il finanziamento del SSN. A questo si aggiunga che il funzionamento dei fondi sanitari sembra riportare in auge una situazione precedente il 1978, ovvero quella della tutela della salute "collegata al posto di lavoro" e non al diritto di cittadinanza. Il welfare contrattuale contribuisce, infatti, a diffondere una sorta di iper-frammentazione nelle tutele. Basti pensare che i fondi attualmente sono 293 aumentando l'eterogeneità nell'accesso alle prestazioni sulla base delle caratteristiche socio-lavorative degli individui. Cfr. Pizzuti F.R., op. già cit. *Rapporto sullo stato sociale 2019*, pag. 40-41; Jessoula M., op. già cit. *Welfare occupazionale*, pag. 271.

<sup>39</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., op. già cit. *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale?*

<sup>40</sup> Cfr. Rubagotti O., *Welfare occupazionale e tendenze evolutive*, in "Labour & Law Issues", Fasc. 1, pt. 2, 2021, pag. 59-92.

<sup>41</sup> Cfr. Rizza R, *Recensioni Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, in "Polis", Fasc. 2, agosto 2014, pag. 311.

Nord e Sud, frutto del differente livello di ricchezza economica esistente tra le aree geografiche<sup>42</sup>. La seconda si lega alla protezione contro i rischi sociali. La spesa per funzioni, infatti, non è omogenea, essendo utilizzata in gran parte per finanziare la spesa pensionistica<sup>43</sup>. La terza distorsione riguarda la persistenza di fratture sociali esistenti fra occupati e disoccupati, ovvero *insider* e *outsider* del mondo del lavoro, fermo restando che tra gli stessi occupati è possibile registrare forme di garanzia differenti a seconda che i lavoratori siano del settore pubblico o privato, in virtù della classe di inquadramento o a seconda della dimensione di impresa<sup>44</sup>. Se è pur vero che tale forma di welfare va ad aumentare le garanzie e le tutele delle persone che già occupano posti di lavoro di qualità<sup>45</sup>, rimane comunque una forma di welfare integrativo in grado di implementare misure assistenziali in un paese che ha visto ridurre la tenuta del proprio sistema di *welfare state*<sup>46</sup>. La Legge di Stabilità 2016 è stata adottata proprio con il fine di invertire

---

<sup>42</sup> Questa disparità è riconducibile anche a fattori di presenza istituzionali nei contesti locali che spiegano le enormi disparità in termini di copertura di servizi sociali, sanitari e livelli di abbandono scolastico. Si sottolinea, inoltre, la forte discrepanza esistente in base alla collocazione geografica legata alla concentrazione delle imprese. Infatti, l'83% delle imprese per le quali è stata rilevata attività di welfare si situano al nord, a dispetto del centro in cui la percentuale rasenta il 17%, mentre è praticamente assente nel sud e isole. Cfr. Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for People. Secondo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, pag. 18.

<sup>43</sup> Se si guarda alla spesa sociale per funzioni, i dati Eurostat evidenziano infatti che, nel 2011, il 52% della spesa sociale è stato utilizzato per la protezione sociale contro la vecchiaia (mentre la spesa media nell'UE-27 è pari al 39,9%).

<sup>44</sup> In *prime facie*, il welfare occupazionale sembrerebbe produrre disuguaglianze minando all'universalismo delle prestazioni sociali. Questa descrizione, tuttavia, sarebbe riduttiva e poco meritoria verso uno strumento in grado di realizzare una collettivizzazione dei rischi alternativa al *retrenchment* e alla crescente individualizzazione, capace di fornire un contributo per la tutela dei rischi dell'età industriale (pensioni, infortuni, salute, disoccupazione) e contro tutti quelli emergenti, legati alla transazione scuola-lavoro, alla mancanza di politiche di conciliazione, alla cura dell'infanzia e delle persone non autosufficienti e alle emergenze abitative. Cfr. Agostini C., Ascoli U., op. già cit. *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, pag. 265-266; Jessoula M., op. già cit. *Welfare occupazionale; le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, pag. 10 e ss;

<sup>45</sup> I residenti del Nord rispetto al Sud, gli occupati rispetto ai disoccupati, gli uomini rispetto alle donne, i lavoratori dipendenti rispetto agli autonomi. Cfr. Pizzuti R. F., op. già cit. *Rapporto sullo stato sociale 2019*

<sup>46</sup> L'European Company Survey, condotta dall'European Foundation nel 2004 e nel 2008, ha evidenziato come, in prospettiva comparata (se si esclude il caso del *part-time*), l'Italia si collochi sempre all'ultimo posto per la diffusione di prestazioni di welfare offerte dalle imprese. Ulteriori informazioni su questo tipo di protezione sociale provengono poi dalle «indagini multiscopo su famiglie e soggetti sociali» realizzate dall'ISTAT nel 2003, nel 2007 e nel 2009. Gli interventi nel campo dell'istruzione e della formazione erano diffusi nelle aziende rispettivamente nel 31,1% (2003), 48,8% (2007), 26% (2009) dei casi; la flessibilità degli orari di lavoro era prevista nel 22,5% (2003), 41% (2007), 23,6% (2009) delle imprese; i prestiti agevolati nel 16,2% (2003), 20,6% (2007), 13% (2009) dei casi. Meno significativa la concessione di alloggi gratuiti o a prezzi agevolati (5,9%, 8,2%, 5,4% rispettivamente nel 2003, 2007 e 2009) e la presenza di asili nido o scuole materne (2,3%, nel 2003; 6,2%, nel 2007 e 2,3% nel 2009). Questa rilevazione ha

questa tendenza e promuovere la diffusione di un welfare occupazionale su larga scala, mediante previsione di misure di defiscalizzazione<sup>47</sup>. Anche il welfare contrattuale merita di essere approfondito, per una disamina organica della categoria relativa al secondo welfare e le declinazioni in cui si articola. La nozione di welfare contrattuale è molto prossima a quella di welfare occupazionale, in quanto abbraccia l'insieme dei benefici, prestazioni e servizi di natura sociale a favore dei lavoratori, conseguiti tramite la contrattazione di vario livello, con la principale differenza che il welfare occupazionale include anche le misure erogate per scelta unilaterale del datore di lavoro mentre il welfare contrattuale è frutto diretto di negoziazione<sup>48</sup>. La contrattazione del welfare contrattuale si sviluppa su più livelli, che va da quello nazionale, mediante CCNL, a quello territoriale, con l'adozione di accordi regionali e provinciali, o aziendale, grazie alle negoziazioni che intercorrono tra datore e Rsu/Rsa<sup>49</sup>. Se la contrattazione di diverso grado è capace di interagire, può favorire la creazione di un sistema integrato e “a vasi comunicanti”, in grado di regolamentare il fenomeno in maniera coerente. Tale riassetto organico può trovare compimento a patto che la negoziazione riesca a incasellarsi in un

---

interessato sette paesi (Svezia, Regno Unito, Germania, Francia, Olanda, Spagna, Italia) e si è concentrata in particolare sull'erogazione delle seguenti prestazioni: asili nido aziendali per i figli dei dipendenti; servizi di aiuto domestico e nella cura di varia natura, inclusi i nidi aziendali, per le famiglie dei dipendenti; accesso al *part-time* anche per motivi di conciliazione sollevati dai lavoratori; orari di lavoro flessibili per facilitare la conciliazione fra tempi di lavoro e di cura; programmi di formazione per facilitare il re-inserimento lavorativo di occupati in genere in congedo per motivi familiari.

<sup>47</sup> La promozione del welfare contrattatale nella Legge di Stabilità 2016 è stato voluto principalmente da Confindustria, che ha palesato la necessità di introdurre degli strumenti volti alla riduzione del cuneo fiscale e contributivo a cui sono soggette le imprese, tramite il ricorso alla detassazione dei premi di risultato. Insieme a Confindustria, la Cisl ha sostenuto l'adozione della misura mentre la Cgil ha mostrato un certo grado di diffidenza per timore che la promozione del welfare incidesse negativamente sul versamento dei contributi pensionistici e promuovesse la diffusione di pratiche consumistiche nella fase di conversione del salario in *benefit*. Cfr. Comandè D., *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, in “Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale”, Fasc. 4, dicembre 2017, pag. 825-826; Mallone G., Natili M., Jessoula M., *La politics forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in “Politiche Sociali”, n. 1, 2019, pag. 56-62.

<sup>48</sup> Cfr. Stendardi U., Munno A. R., *Il welfare contrattuale: un nuovo strategico*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, pag. 45; Jessoula M., op. già cit. *Welfare occupazionale*, pag. 10 e ss.; Massagli E., Spattini S., op. già cit. *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale?*; 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”, n. 3, 2012, pag. 54; Natali D., Pavolini E., *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, novembre 2014, n. 16, pag. 4.

<sup>49</sup> Cfr. Maino, F., Razetti, F., Santoni, V., *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato*, in Treu T. (a cura di), *XXI Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva*, CNEL, Roma, 2019, pag. 378-379.

sistema gerarchico contrassegnato da una chiara suddivisione delle competenze dei vari livelli contrattuali. A tal proposito, gli accordi nazionali dovrebbero declinare le linee-guida e gli obiettivi di carattere generale da perseguire ad ampio raggio, in un'ottica di coordinamento, mentre la contrattazione territoriale e aziendale dovrebbe occuparsi di adottare misure di dettaglio grazie alla loro posizione di vicinanza e prossimità ad imprese e ai lavoratori<sup>50</sup>. Un'iniziativa in tal senso è stata già assunta con l'adozione dell'accordo del 14 gennaio 2016<sup>51</sup>, data con cui è stata inaugurata l'incorporazione del welfare all'interno delle dinamiche di contrattazione, con l'accordo interconfederale del 14 luglio 2016<sup>52</sup>, sottoscritto da Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, finalizzato a rilanciare il sistema di relazioni industriali, e infine con l'adozione del Patto di fabbrica<sup>53</sup>. Nonostante talune tipologie di welfare contrattuale, come la previdenza complementare, trovi il proprio terreno di elezione nella contrattazione nazionale, il livello "naturale" per molte forme di welfare rimane la dimensione decentrata, datoriale/aziendale in *primis*, nonché territoriale

---

<sup>50</sup> Cfr. Treu T., op. già cit. *Introduzione Welfare aziendale*, pag. 15.

<sup>51</sup> Il documento promuove lo sviluppo esteso della contrattazione delle forme di welfare, a fronte dell'adozione di misure aventi carattere unilaterale. La gestione contrattuale deve tenere conto dei singoli contesti, partendo dal bisogno reale delle persone, aziende e territori. Per i firmatari sono di preminente importanza i seguenti obiettivi: a) il rilancio della previdenza complementare, in particolare modo verso le giovani generazioni a rischio-pensione, per assicurare più elevati livelli di copertura previdenziale. I sindacati rafforzano il proprio impegno a promuovere e facilitare le adesioni, oltre che favorire l'accorpamento dei fondi pensione; b) la sanità integrativa; c) una politica salariale e di produttività. Cfr. Cgil, Cisl, Uil, *Un moderno sistema di relazioni industriali*, 14 gennaio, 2016.

<sup>52</sup> Le parti, in considerazione dei contenuti della circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 28/E del 15 giugno 2016, ritengono opportuno favorire il perseguimento degli obiettivi definiti dall'art. 1, commi 182, 186, 187, 188, 189, 190, 191 della L. n. 208/2015 e del D.M. 25 marzo 2016. Nel definire l'accordo, le parti sociali intendono confermare il modello e la funzione dei due livelli di contrattazione, come esplicitato nel Testo Unico sulla Rappresentanza del 10 gennaio 2014. Infine, il documento predispone degli schemi *standard* di accordi territoriali da implementare a livello locale per le imprese che non abbiano rappresentanze sindacali interne.

<sup>53</sup> Il Patto di Fabbrica, siglato il 28 febbraio 2018 con il fine ultimo di ammodernare le relazioni industriali e la contrattazione collettiva, mira a un modello di "governance adattabile", in cui i pilastri si incentrano sulla definizione del Tec "trattamento economico complessivo" e il Tem "trattamento economico minimo". Nel Tec rientra anche le valorizzazioni di forme di welfare (Cfr. Redazione (a cura di), *Le prospettive del welfare aziendale dopo la firma del "Patto per la Fabbrica"*, Percorsi di secondo welfare, 9 marzo 2018; Squeglia M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", Fasc. 4, 2018, pag. 805-833). Il Patto di fabbrica, così come l'accordo interconfederale, si pongono in un'ottica di elevazione del welfare negoziale a strumento utile alla modernizzazione del sistema di protezione sociale, valorizzando la sua dimensione di "investimento sociale". La sua adozione è stata avvertita come urgente in quanto tale compito non può essere affidato alla sola contrattazione aziendale, ma necessità di coordinamento nazionale e territoriale, per fornire supporto alla negoziazione decentrata. L'affermazione di questa prassi dipende dall'evoluzione generale in senso partecipativo e decentrato delle relazioni industriali. A tal proposito cfr. Treu T., op. già cit. *Introduzione Welfare aziendale*, pag. 13.

per le piccole imprese<sup>54</sup>. Il welfare contrattuale assurge a volano per incentivare e potenziare il sistema delle relazioni industriali decentrate, affinché l'ambiente aziendale si discosti da inclinazioni paternalistiche nell'organizzazione del lavoro e favorisca la partecipazione delle parti sociali, ampliando i normali ambiti di competenza<sup>55</sup>. La promozione del welfare offre un'opportunità ai sindacati per riaffermare un ruolo propositivo e di *governance*, che si propone di realizzare relazioni di lavoro innovante all'insegna del benessere organizzativo e sociale all'interno di vincoli aziendali delimitati<sup>56</sup>. Alcuni autori sottolineano il rischio che la valorizzazione del ruolo del sindacato nella contrattazione afferente il welfare aziendale possa allontanarlo dalla trattazione dei temi tradizionali di sua competenza, come la tutela del salario e il miglioramento delle condizioni di lavoro<sup>57</sup>, ma è anche vero che la riscoperta sensibilità verso temi come il *well-being*, il clima aziendale e nuove articolazioni retributive potrebbero muovere i sindacati verso nuove logiche di contrattazione. L'interesse crescente verso il welfare contrattuale è confermato dall'aumento di CCNL che nel 2016 hanno incrementato la quota contributiva da destinare alla previdenza e all'assistenza<sup>58</sup>.

---

<sup>54</sup> Cfr. Treu T., op. già cit. *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, pag. 17

<sup>55</sup> Cfr. Tursi A., op. già cit. *Il "welfare aziendale": profili istituzionali*, pag. 213 e ss.; Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L., *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), op. già cit. *Tempi Moderni*; Ponzellini A. M., Riva E., Scippa E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in "Quaderni Rassegna Sindacale", n. 2, 2015, pag. 148.

<sup>56</sup> Cfr. Maino F., Rizza R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in "Stato e Mercato", n. 113, 2018; Carcano M., Varesi P. A., Ferrari R., Carmignani A., *Welfare aziendale. Inserto*, in "Diritto & Pratica del Lavoro", n. 27/2018. Inoltre, non si trascuri che il sindacato nel tempo ha assunto un ruolo centrale nella gestione delle risorse umane, strategico per le imprese per quanto attiene la capacità sindacale di mediare il consenso dei lavoratori di fronte le politiche gestionali. Di contro, si segnalano anche le forze contrarie con cui le imprese manifestano la loro volontà ad agire in piena discrezionalità e senza dover mediare le politiche riguardanti il personale. A riguardo cfr. Colombo S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendali*, in "La Rivista delle Politiche Sociali", n. 3, 2012, pag. 117; Ciarini A., Lucciarini S., *Il welfare aziendale in Italia*, in "Sociologia del Lavoro", n. 139, 2015, pag. 43-55.

<sup>57</sup> Cfr. Arlotti M., op. già cit. *Tra Scilla e Cariddi*, pag. 443-448.

<sup>58</sup> Cfr. Lucini Paioni D., *Contenuti e tendenze della contrattazione nazionale. Anticipazione del II Rapporto Adapt*, in "Bollettino ADAPT", n. 1, 2017. Dal punto di vista contenutistico, gli accordi nazionali presentano, con frequenza, paragrafi appositamente dedicati alla previdenza complementare e all'assistenza sanitaria integrativa mentre, a seguito dell'adozione della Legge di Stabilità 2016, si sta diffondendo la prassi di introdurre una sezione dedicata ai *flexible benefit*, la quale rende necessaria una successiva integrazione di dettaglio da parte della contrattazione decentrata. A proposito cfr. Tiraboschi M. (a cura di), op. già cit. *Welfare for people. Secondo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, pag. 123 e ss.

Al di là delle casistiche presenti sul mercato<sup>59</sup>, il CCNL pilota continua a rimanere quello metalmeccanico<sup>60</sup> che, con l'art. 17, sez. IV, Titolo IV, ha inserito una clausola obbligatoria che vincola le imprese a erogare misure di welfare ai propri dipendenti, definite nel *quantum* e parzialmente indeterminate nell'*an*, in quanto è rimessa all'azienda la libertà di scegliere fra un paniere di beni elencati a titolo indicativo<sup>61</sup>. È stato riscontrato che nei CCNL rinnovati<sup>62</sup> sono ravvisabili due linee di tendenza, ovvero la predisposizione di misure di welfare avente carattere obbligatorio, oppure una previsione avente valenza di *moral suasion*, la cui attuazione è discrezionalmente rimessa alla

---

<sup>59</sup> Un esempio fra i tanti è il CCNL chimici che, a partire dal 2019, ha ammesso la piena fungibilità tra premio di produttività e misure di welfare o forme di conciliazione vita – lavoro. Cfr. Arlotti M., *Fra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in “Politiche Sociali”, n. 3, settembre-dicembre 2018, pag. 448.

<sup>60</sup> Il CCNL metalmeccanico, siglato per la prima volta il 26 novembre 2016, prevedeva strumenti di welfare da mettere a disposizione dei lavoratori del valore di 100 euro, elevato a 150 e 200 euro rispettivamente a decorrere dal 1° giugno 2018 e 2019, da utilizzare entro il 31 maggio dell'anno successivo, ferma la possibilità di destinare tali somme al Fondo Cometa o al fondo Metasalute. Con il rinnovo firmato il 5 febbraio 2021, l'erogazione di piani di *flexible benefits* viene quindi resa obbligatoria fino al 2024, per un valore pari a 200 euro annui per ciascun anno di validità dell'accordo. Cfr. Santoni V., *Metalmeccanici, rinnovato il contratto nazionale. Ecco le novità sul welfare*, Percorsi di secondo welfare, 8 febbraio 2021; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda, Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, marzo 2019, pag. 99 e ss..

<sup>61</sup> Cfr. Comandè D. *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 225-230

<sup>62</sup> Tra i CCNL rinnovati meritano di essere citati i seguenti. L'accordo di programma per il rinnovo del CCNL del settore comunicazioni (del 23 novembre 2017) che ha previsto un contributo di 120 euro per ogni singolo lavoratore per interventi di welfare da individuare in modo congiunto con le rappresentanze sindacali. Il rinnovo del CCNL per gli addetti al settore orafa, argentiero e della gioielleria del 18 maggio 2017 che ha previsto una quota ad incremento triennale (100 euro nel 2018, 150 euro nel 2019, 200 euro nel 2020) destinata a piani di *flexible benefits*, nonché un incremento della contribuzione aziendale (elevata dall'1,2% all'1,6%) nel caso di iscrizione al fondo di previdenza complementare e l'iscrizione al fondo sanitario integrativo (con una contribuzione nel 2018 pari a 156 euro), comprensiva delle coperture per i familiari fiscalmente a carico, estesa anche ai lavoratori (per un periodo massimo di 12 mesi) cessati a seguito di procedura di licenziamento collettivo o che beneficiano della Naspi. Per rilevanza dimensionale e politica occorre menzionare anche il nuovo contratto CCNL Unionmeccanica che prevede l'obbligo di riconoscere a tutti i dipendenti una somma pari a 150 euro da gennaio 2019 e 150 euro da gennaio 2020. Il nuovo contratto CCNL Servizi Assistenziali prevede l'obbligo di erogare a tutti i dipendenti beni e servizi di Welfare Aziendale per un valore minimo di 200 euro a dipendente da giugno 2018. Il rinnovo del contratto CCNL Dirigenti assicurazioni ha stabilito l'obbligo di erogare a tutti i dipendenti beni e servizi di Welfare Aziendale per un valore di 800 euro a dipendente nel 2019 e 800 euro a dipendente nel 2020. Il contratto CCNL Ced - Centro Elaborazione Dati stanzaia beni e servizi di Welfare Aziendale per un valore di 100 euro a dipendente nel 2019, 120 euro a dipendente nel 2020 e 140 euro nel 2021. Infine, il CCNL Confapi Comunicazione e Servizi Innovativi ha stabilito una somma pari a 258 euro a dipendente nel 2019 da destinare a *flexible benefit*. Altri settori, tra cui chimico, elettrico, petrolio hanno delegato alla contrattazione di secondo livello la definizione delle prestazioni di welfare. Cfr. Comandè D., *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, in «Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale», Fasc. 4, 2017.



contrattazione aziendale o alla singola azienda applicante il CCNL di riferimento<sup>63</sup>. Tuttavia, la prassi negoziale a livello decentrato sta progressivamente prendendo piede<sup>64</sup>, anche se spesso non vi è una reale capacità dei sindacati di discostarsi dai piani di welfare definiti dalle imprese<sup>65</sup>. Attualmente la fonte statistica ufficiale che fornisce dati sull'andamento della contrattazione territoriale e aziendale in materia di detassazione dei premi di produttività e conversione i servizi di welfare è rappresentata dal Ministero del Lavoro<sup>66</sup>, la quale dà atto che a dicembre 2019 il numero di accordi ha raggiunto un numero complessivo di 62.421 contratti redatti, di cui gli attivi 9.439 per un totale di 7.244 di competenza aziendale. Gli accordi includono 3 milioni e 738 mila lavoratori di cui 2 milioni e 622 mila possono accedere all'opzione welfare. Rilevante è anche il dato dei contratti aziendali depositati che introducono misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro, i quali, alla data del 14 maggio 2021 ammontavano complessivamente a 4.782 di cui 3.036 validi anche per il welfare<sup>67</sup>.

---

<sup>63</sup> Cfr. Arlotti M., op. già cit. *Fra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, pag. 444.

<sup>64</sup> “Dai dati forniti all'Osservatorio Welfare di Assolombarda, dai *provider* del settore aderenti all'iniziativa emergono indicazioni sull'evoluzione delle fonti di finanziamento del welfare aziendale tra il 2017 ed il 2019. In questa graduatoria il CCNL conserva la prima posizione raggiunta nel 2018 pur perdendo una decina di punti percentuali (dal 53% al 43% delle aziende), lasciando in seconda posizione il *budget on top*, risalito di quasi 10 punti percentuali (dal 33% al 42% delle aziende). Riprende quota anche la diffusione della conversione del premio di risultato, tornata ad essere la fonte di finanziamento del 30% dei pacchetti (come nel 2017) dopo che nel 2018 l'incidenza era scesa al 20%. Si fa spazio la fonte mista “*budget on top* + CCNL” (la cui importanza è raddoppiata - dal 5% al 10% - nel triennio 2017-2019), così come l'altra forma mista “*budget on top* + conversione PdR” (risalita nel 2019 al 15% dopo la contrazione del 2018). Ancora del tutto assente risulta il finanziamento pubblico diretto”. Cfr. Assolombarda, Osservatorio, *Rapporto n. 06/2020*, 2019, pag.15.

<sup>65</sup>Cfr. Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 15-27. Tra le materia più contrattate a livello decentrato, il welfare integrativo si posiziona al terzo posto. Al suo interno è possibile delineare tre macroaree, quali i “servizi aziendali e convenzioni”, i “fondi integrativi”, le “misure di conciliazione vita lavoro con focus su paternità, maternità, handicap”. A tal proposito cfr. Treu T., op. già cit. *Welfare aziendale 2.0*, pag. 145-170; Aiwa, *4° Rapporto OCSEL sulla Contrattazione decentrata 2016/2017*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it); OCSEL, *4° Rapporto sulla contrattazione decentrata 2016/2017. Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova*, 17 luglio 2018.

<sup>66</sup> Cfr. De Colle M., Feltrin P., *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, in Treu T., op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo welfare*, pag. 76 -79.

<sup>67</sup> Per i dati aggiornati si rimanda alla consultazione del sito del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. Da questi e altri rapporti analizzati, ciò che emerge è che la dimensione aziendale, il settore merceologico e la zona geografica influiscono notevolmente sulla diffusione qualitativa e quantitativa delle misure di welfare. A tal fine cfr. Tiraboschi M. (a cura di), op. già cit. *Welfare for people. Secondo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, pag. 171. Anche AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, pag. 21 nota come ci sia una maggiore diffusione del welfare tra le imprese industriali rispetto a quelle del commercio e dei servizi. Questa tendenza è confermata anche dal primo Rapporto sulla contrattazione di secondo livello della Cigl con i seguenti dati: la manifattura si colloca al primo posto

Un'altra declinazione del welfare contrattuale è il welfare bilaterale che configura quella forma di welfare sviluppato sempre dalla contrattazione collettiva di qualsiasi livello, mediante la costruzione di enti e fondi bilaterali<sup>68</sup> che erogano prestazioni e servizi

---

(26,1% di accordi contenenti misure di “welfare aziendale” e 13,2% di “welfare contrattuale”) seguito dal terziario (18,8% di accordi contenenti misure di “welfare aziendale” e 11,9% di “welfare contrattuale”) e dai servizi (11,2% di accordi contenenti misure di “welfare aziendale” e 7,5% di “welfare contrattuale”). Per approfondimenti si ved. Brachini N., De Sario B., Leonardi S. (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019, pag. 69.

<sup>68</sup> Gli enti bilaterali, ovverosia enti privati di natura contrattuale costituiti dalle associazioni sindacali dei lavoratori e dei datori di lavoro maggiormente rappresentative a livello nazionale, sono organismi paritetici (nel senso che i rappresentanti dei lavoratori e quelli dei datori di lavoro sono in numero eguale tra loro) e sono finanziati con contributi a carico dei datori di lavoro e dei lavoratori. Gli enti e i fondi bilaterali possono avere natura intersettoriale (come nel caso dei fondi interprofessionali per la formazione), settoriale (es. edili, terziario, credito) o aziendale (es. alcuni fondi sanitari integrativi). Tali enti hanno una lunga tradizione nel sistema di relazioni industriali italiano ma solo a partire dalla fine del decennio hanno acquisito un ruolo sempre più rilevante e aumentato le funzioni di welfare gestite. Le strutture bilaterali offrono un buon terreno di confronto per i rappresentanti dei lavoratori e delle imprese poiché rappresentano forme di cogestione amministrativa di istituti che corrispondono agli interessi e alle aspettative di entrambi le parti del rapporto. Citare i sistemi bilaterali appare opportuno se si considera che la Legge di Stabilità 2016 prevede che non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente e sono quindi esentati dal pagamento delle relative imposte “tutti i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale, in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino negli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all'articolo 10, comma 1, lettera e-ter”. Questo è quanto stabilito dalla lettera a) del comma 2 dell'art. 51 del Tuir, il quale, così statuendo, include tra i soggetti autorizzati a ricevere i contributi previdenziali e assistenziali anche i fondi sanitari e gli enti bilaterali previsti dalla contrattazione collettiva. Tale previsione normativa è particolarmente favorevole, dal punto di vista fiscale, sia alle imprese e sia agli stessi enti, soprattutto se si considera che le aziende che aderiscono all'associazione sindacale non possono evitare di effettuare i versamenti a tali soggetti giuridici giacché devono adempiere ad un obbligo contrattualmente assunto con la iscrizione al sindacato. Il Ministero del Lavoro e della Previdenza Sociale che, con risposta all'interpello del 21.12.2006, ha confermato che devono qualificarsi come obbligatorie e, dunque, costituenti obblighi solo per i soggetti collettivi contraenti, le disposizioni contrattuali “relative alla istituzione di enti bilaterali ed alla costituzione ed al funzionamento di casse integrative di previdenza e assistenza”. La doverosità della contribuzione a favore dell'ente bilaterale esiste in presenza di una norma di contratto collettivo che disponga meccanismi sanzionatori che si risolvono in trattamenti retributivi a contenuto equipollente alle prestazioni della bilateralità attivabili dal lavoratore stesso dinnanzi al giudice del lavoro e/o alle autorità amministrative (ispettorato). L'impostazione è peraltro riconfermata dal Ministero del Lavoro, nella successiva circolare n. 43/2010, che si esprime per l'obbligatorietà del riconoscimento a favore del lavoratore di prestazioni integrative o aggiuntive di welfare negoziale (assistenza sanitaria, forme di sostegno al reddito in caso di disoccupazione, ecc.), qualificando le stesse come “un diritto contrattuale del singolo lavoratore”, e l'iscrizione all'ente bilaterale “nient'altro che una modalità per adempiere al conseguente obbligo”, dovendo il datore di lavoro che non aderisca al sistema bilaterale di riferimento assicurare analoghe forme di tutela, anche attraverso una loro quantificazione in termini economici. Per approfondimento cfr. Faioli M., *Gli enti bilaterali tra obbligo e libertà nel sistema normativo italiano*, in Working papers Fondazione G. Brodolini, 18 ottobre 2018; Lai M., *Bilateralità e lavoro*, centristudi.cisl; Pace F., Pesenti L., Rinolfi V., Scippa E., *La bilateralità in Italia come percorso di modernizzazione delle relazioni industriali. l'esperienza di Ebitemp*, Ebitemp, Gennaio 2017; Tiraboschi M., *Il sostegno alla contrattazione collettiva e alla bilateralità nella riforma Biagi: Alcune osservazioni critiche sull'articolo 10 della legge 14 febbraio 2003*, n. 30, in Tiraboschi T. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro, Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003*, n. 276. *Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, ADAPT Collana, Giuffrè, Milano,

negoziati dalle parti sociali<sup>69</sup>. Dal punto di vista storico, gli enti bilaterali rappresentano le prime forme organizzative di welfare integrativo di natura occupazionale nel nostro Paese<sup>70</sup>. La bilateralità è in grado di declinare l'offerta dei servizi valorizzando le potenzialità del territorio e creando un canale tra l'impresa e la dimensione territoriale su cui opera. Un'ampia serie di prestazioni offerte dal sistema della bilateralità, attraverso Fondi appositamente istituiti, incontra il favore dei lavoratori ben oltre il numero degli iscritti al sindacato, mostrando come i lavoratori siano interessati a beneficiare delle prestazioni di natura assistenziale erogato dagli enti bilaterali a prescindere dall'adesione alle relative organizzazioni sindacali<sup>71</sup>. La bilateralità configura un sistema promettente nella costruzione del secondo welfare, soprattutto in quei contesi territoriali in cui risulta difficile che si sviluppino forme di welfare aziendale, assicurando quantomeno sistemi di previdenza e assistenza complementare<sup>72</sup>. L'ultima sottocategoria del welfare contrattuale, su cui è necessario operare un approfondimento, è il "welfare territoriale", il quale si sviluppa oltre la dimensione di impresa, tramite la creazione di relazioni, o meglio di "reti", fra parti sociali e attori che popolano il territorio su cui l'impresa irradia la propria forza produttiva. Il welfare territoriale è il modo con cui piccole e medie imprese cercano di convertire in valore aggiunto la debolezza legata alla propria dimensione aziendale. Le PMI possono fare rete e creare un *network* d'aziende mediante lo stanziamento di risorse da destinare all'implementazione di servizi di welfare da offrire al proprio personale dipendente, sfruttando gli operatori socioassistenziali, i liberi professionisti, gli organismi del terzo settore, ecc. operanti sul territorio<sup>73</sup>. Tali forme di

---

2004; Napoli M., *Riflessioni sul ruolo degli enti bilaterali nel decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276*, in "Jus", 2005, pag. 309-321; Massagli E. *Le potenzialità degli enti bilaterali nel settore della pesca marittima. Situazione attuale e prospettive future*, ADAPT University Press, 2011.

<sup>69</sup> Cfr. Tiraboschi M. (a cura di), op. già cit. *Welfare for people. Secondo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, pag. 328; Leonardi S., Ciarini A., *Welfare occupazionale e bilateralismo. Strutture e diversità settoriali*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L.; op. già cit. *Tempi moderni*, pag. 51-81.

<sup>70</sup> Cfr. Colle M., Feltrin P., *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020, pag. 82.

<sup>71</sup> Cfr. Lai M., *Bilateralità e lavoro*, centrostudi.cisl; Treu T. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, 2013; Tursi A., op. già cit. *Il "Welfare aziendale": profili istituzionali*, pag. 213 e ss..

<sup>72</sup> Confindustria, nella ricerca del 2018, nota come 43,5% delle aziende aderisce all'assistenza sanitaria integrativa, prevista dell'87% dei casi dal CCNL, e il 27,4 % a una forma di previdenza, prevista nell'88% dei casi ex CCNL.

<sup>73</sup> Anche la pubblica amministrazione può svolgere a livello locale un ruolo di coordinazione per agevolare

cooperazione generano *cluster* territoriali e distrettuali grazie anche al ruolo delle associazioni datoriali o dell'attività di gestione e amministrazione offerta dai *provider*, nella loro qualità di facilitatori nell'incontro da domanda e offerta di servizi<sup>74</sup>. Le reti di imprese per il welfare operano soprattutto in ambiti come la conciliazione dei tempi vita-lavoro e il sostegno al reddito, in particolare utilizzano la forza dell'aggregazione della domanda per ottenere convenzioni sui servizi a prezzi calmierati. Tra le esperienze di welfare a rete si possono citare, tra le tante: Gruppo Imprese Unite per Collaborare Attivamente - Giunca di Varese; Eugenio di Mantova, BioNetwork di Pavia; Welfa-RE dell'Unindustria di Reggio Emilia; il network IEP (imprese e persone); la rete Welfare Alto Adige/Sudtirolo; la rete welfare Trentino; la rete d'impresa Giano di Correggio (RE)<sup>75</sup>.

---

la creazione di reti di impresa. Anzi, ciò che è stato osservato è che la struttura delle PMI sembrerebbe essere particolarmente adatta per favorire la creazione di reti cooperative. La loro dimensione facilita l'assunzione di decisioni e non rende necessario l'espletamento di *iter* decisionali particolarmente farraginosi, come quello che caratterizza imprese più grandi e burocratizzate. Cfr. 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", n. 145, 2015, pag. 133-142; Alacevich F., *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in "Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali", n. 145, 2015, pag. 143-152; Pesenti L., *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in Cesareo V. (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, Milano, 2017, pag. 201-224; Maino F., Rizza R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in "Stato e Mercato", n. 113, 2018; Treu T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale 2.0*, pag. 18-19; Grandi D., Massagli E., Zucaro R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in Massagli E. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, pag. 111-123; Massagli E., *Executive summary – Welfare aziendale e PMI: un'esperienza difficile, ma possibile*, in Massagli E. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*.

<sup>74</sup> Il legislatore ha definito le reti come "libere aggregazioni di singoli centri produttivi coesi nello sviluppo unitario di politiche industriali, anche al fine di migliorare la presenza nei mercati internazionali», finalizzate allo sviluppo del sistema industriale rafforzando «le misure organizzative, l'integrazione per filiera, lo scambio e la diffusione delle migliori tecnologie, lo sviluppo di servizi di sostegno e forme di collaborazione tra realtà produttive". Fondamentale, dal punto di vista giuridico è stata l'emanazione del D.L. n. 5 del 2009, convertito nella legge n. 33 del 2009, che ha previsto la possibilità per le imprese partecipanti ad una rete di sottoscrivere un "contratto di rete", nel quale ufficializzare anche delle posizioni preesistenti. L'articolo 3, comma 4-ter, del succitato decreto-legge, dispone che con il contratto di rete due o più aziende si impegnano a svolgere in comune una o più attività economiche che rientrano nel proprio oggetto sociale, con l'obiettivo di aumentare la reciproca capacità innovativa e la competitività sul mercato. Per approfondimento in materia cfr. Di Pece M., *La rete di imprese. Istruzioni per l'uso*, Unioncamere, 2011.

<sup>75</sup> Proprio al fine di incentivare la diffusione del welfare all'interno delle PMI, il contratto di rete configura un accordo con cui tutte le imprese presenti su un determinato territorio mettono in comune le proprie risorse per accedere a tutte quelle opportunità che avrebbero difficoltà a conseguire qualora decidessero di agire singolarmente. Il contratto di rete può essere sfruttato anche per dar vita a reti specializzate con lo scopo di offrire servizi di welfare alle singole imprese partecipanti. In Italia, l'esempio cardine a proposito è fornito dalla Rete Giunca (Gruppo Imprese Unite nel Collaborare Attivamente), nata a Varese nel 2012.

### **1.3. Il welfare aziendale come strumento di attuazione delle finalità sociali: il ruolo delle imprese tra art. 2 e 41 della Costituzione**

Tra i protagonisti del secondo welfare, un ruolo importante è occupato dal mondo delle imprese che hanno possibilità economiche e organizzative per implementare le politiche a favore del welfare aziendale<sup>76</sup>. Le iniziative di welfare aziendale sono giustificate dall'ordinamento alla luce dei principi costituzionali di solidarietà sociale (art. 2) e di iniziativa economica (art. 41) in quanto l'impresa offre le proprie risorse a disposizione di obiettivi sanciti dall'art. 41, come quelli della sicurezza, dignità e utilità sociale<sup>77</sup>.

---

Tra i membri ci sono sia aziende multinazionali, che grandi imprese industriali, ma anche PMI manifatturiere del nord e del sud associate grazie alla rilevante assistenza offerta dall'Unione degli Industriali della Provincia di Varese. A costituirle furono 10 imprese varesine di diversi settori manifatturieri: quello delle costruzioni, della plastica, della chimica, della farmaceutica e della meccanica. In tutto, ad essere coinvolti sono 1.682 dipendenti delle aziende T.M.C. S.r.l., Chemisol Italia S.r.l., Viba Spa, Tioxide Europe S.r.l., Momentive Specialty Chemicals Italia Spa, Novartis Farma Spa (si aggiungeranno a breve anche le altre società del Gruppo Novartis: Sandoz, Novartis Consumer Health, Novartis Animal Health), Sanofi-Aventis Spa, Lati Industria Termoplastici Spa, Bilcare Reasearch S.r.l., B.D.G. EL S.r.l. Essa si distingue dai contratti di rete già stipulati perché i componenti del gruppo – imprese della provincia facenti capo a diversi settori manifatturieri, coadiuvate dall'Unione degli Industriali della provincia di Varese – non hanno deciso di aggregarsi per sviluppare nuovi prodotti, bensì per riuscire a offrire ai propri collaboratori servizi di welfare e formazione, con la predisposizione di misure che vanno dalla mobilità allo studio, fino al sostegno al reddito familiare e alla conciliazione dei tempi di lavoro. La prima azione concreta della rete è un progetto pilota chiamato GiuncaNet Worklife che ha previsto la realizzazione di un sito Internet e di una banca dati condivisa per la fruizione di una varietà di servizi e attività a livello territoriale. Cfr. Mallone G., *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in Maino F., Ferrara M., (a cura di), op. già cit. *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, pag. 19; Castellano M., *Le reti di impresa quale nuovo modello di welfare aziendale territoriale*, XL Conferenza italiana di scienze regionali, [www.aisre.it](http://www.aisre.it); Grandi D., Moriconi A., *Legge di Stabilità e reti di imprese: un "ponte" tra welfare e PMI*, in "Bollettino ADAPT", 12 febbraio 2016; Macchioni E., Orlandini M., *Welfare aziendale: una sfida territoriale. Reti d'impresa per il welfare aziendale*, in Maino F., Mallone G. (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, Este Edizione, Milano, 2015; Prandini R., *Come rendere riflessiva la relazione tra famiglia e lavoro. Welfare aziendale, distretti familiari e audit famiglia-lavoro*, in Donati P. (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni nei servizi*, Vol. II. *Nuove best practices nei servizi alle famiglie*, Carocci, Roma, 2012; Bandera L., *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 2014; Colombo S., Neri S., Pavolini E., Colombo S., Neri S., Pavolini E., *Interventi di welfare dentro e fra le aziende. Alcuni studi di caso*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), op. già cit. *Tempi moderni*, pag. 203-240; Endered, *Welfare aziendale e PMI, la soluzione passa dalle associazioni*, 28 febbraio 2020.

<sup>76</sup> Cfr. Castellano M., *Le reti di impresa quale nuovo modello di welfare aziendale territoriale*, XL Conferenza italiana di scienze regionali, 2017, pag. 2.

<sup>77</sup> Cfr. Pandolfo A., op. già cit. *Principi costituzionali e regole generali del welfare contrattuale*, pag. 68; Bacchini F., *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, in "Argomenti di diritto del Lavoro", n. 3/2017, pag. 639; Lamberti F., *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in Alvinio I., Ciucciavino S., Romei R., op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 99.

Secondo alcuni autori, il welfare aziendale si inserisce in una logica propriamente e concettualmente aziendale, in termini non solo redistributivi ma anche di organizzazione del lavoro e dei processi produttivi<sup>78</sup>. Altra parte della dottrina riconduce lo sviluppo del welfare aziendale alla necessità di controbilanciare la contrazione dell'offerta del welfare tradizionale, nonostante si nutrano dubbi sulla sua effettiva capacità di compensare l'assenza di interventi pubblici in quanto la platea di destinatari è strettamente circoscritta alla popolazione aziendale, in barba ai paradigmi di universalità caratterizzanti il *welfare state*<sup>79</sup>.

Dal punto di vista dell'inquadramento concettuale, per il welfare aziendale, così come per il secondo welfare, non vi è univocità circa la portata del fenomeno. L'assenza di una specifica previsione legislativa<sup>80</sup> lascia la sua definizione affidata all'apprezzamento e alla costruzione della dottrina<sup>81</sup>. La difficoltà di inquadramento è riconducibile al quadro normativo fortemente disorganico e asistematico, che spazia dal Tuir, alle leggi sulla previdenza e assistenza, sino agli interpelli e le circolari dei vari ministeri che

---

<sup>78</sup> Cfr. Tiraboschi M. (a cura di), op. già cit. *Welfare for people. Secondo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, pag. 48 e ss.; Maino F., *Introduzione. Sfide e nuove opportunità per il benessere in azienda: quale spazio per lo smart working?*, in "Quaderni FMV", n. 2, 2018, pag. 7-17.

<sup>79</sup> Questa parte della dottrina sottolinea come al welfare aziendale bisogna fare attenzione affinché gli venga attribuita una funzione unicamente integrativa e non sostitutiva del welfare sociale. Questa posizione si pone, tra l'altro, in linea con la tradizione italiana caratterizzata da un welfare concentrato nelle mani della pubblica amministrazione per garantire uniformità e universalità nelle opportunità di accesso ed equità nella scelta dell'erogazione dei servizi, prestazioni e *benefit*. Negrelli S., Rossi P., op. già cit. *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, pag. 121.

<sup>80</sup> Ad oggi, i provvedimenti normativi che utilizzano la locuzione "welfare aziendale" sono: la l. n. 92/2012, art. 4, comma 62, che in via programmatica attribuiva al Governo la delega ad adottare, su proposta del Ministero del Lavoro, uno o più decreti legislativi finalizzati a favorire le forme di coinvolgimento dei lavoratori nell'impresa; il secondo è il D.I. 25 marzo 2016 contenente la disciplina delle agevolazioni fiscali di cui all'art. 1, comma 182, 189 e 190 della l. n. 208/2015, che nella sezione 7 dell'allegato relativo al monitoraggio dei contratti aziendali sui premi di risultato fa espresso riferimento al "welfare aziendale". A livello regionale può essere richiamata, per ampiezza di riferimenti al "welfare contrattuale, territoriale e aziendale", l'art. 17-*quinquies* della l. reg. n. 22 del 2006 sul mercato del lavoro in Lombardia, così come novellato dalla l. reg. n. 30 del 2015. Cfr. Bacchini F., op. già cit. *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (i. parte generale)*, pag. 636. Nella relazione tecnica accompagnatoria la Legge di Stabilità 2016: quadro di sintesi degli interventi. Senato della Repubblica, Servizio Studi, Dossier n. 240/8 A.S.2111-B, è possibile individuare le finalità che il legislatore si pone di perseguire con l'adozione delle misure fiscali predisposte ovvero: a) una finalità sociale espressa nell'inciso "promozione della conciliazione tra vita professionale e vita privata", includendo aspetti di previdenza, assistenza, istruzione, ricreazione e sanità; b) una finalità giuridica di rilievo sindacale connessa all'incentivazione della contrattazione di secondo livello". Cfr. Lamberti F., op. già cit. *Finalità e nozione del welfare aziendale*, pag. 93.

<sup>81</sup> Cfr. Tursi A., op. già cit. *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, pag. 213 e 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", n. 1/2017, pag. 103-104.

intervengono a chiarirne la portata applicativa<sup>82</sup>. L'Associazione italiana welfare aziendale (AIWA), elaborando quanto contenuto nella circolare n. 28/E dell'Agenzia delle Entrate, ha statuito che «con l'espressione "welfare aziendale" si identificano "somme, beni, prestazioni, opere, servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese aventi finalità di rilevanza sociale ed esclusi, in tutto o in parte, dal reddito di lavoro dipendente»<sup>83</sup>. Alla luce di tutte queste considerazioni, il welfare aziendale è definibile come una sottocategoria del welfare occupazionale con cui condivide l'area di competenza, in quanto entrambi si realizzano mediante l'erogazione di prestazioni sociali a favore dei dipendenti, con la differenza che il primo è più incline a soddisfare esigenze di produttività e fidelizzazione aziendale, mediante la soddisfazione diretta dei bisogni sociali avvertiti dai lavoratori in azienda<sup>84</sup>, mentre il secondo offre una copertura più strettamente assistenziale e previdenziale corrisposta a una popolazione occupazionale più estesa. Più nello specifico, il welfare aziendale incide sullo scambio sinallagmatico che si arricchisce di una componente ulteriore di natura non prettamente salariale, ma di carattere "sociale", che riguarda l'ambiente di lavoro, il clima organizzativo, i servizi di conciliazione vita lavoro, ecc.<sup>85</sup> Per molte aziende, la volontà di aumentare il benessere complessivo dei lavoratori e l'obiettivo performante di incrementare la produttività aziendale sono tra loro correlati. Tuttavia, non ci sono studi in materia che dimostrano che la presa in carico dei bisogni sociali dei lavoratori da parte dell'impresa consenta di ottenere un incremento certo in termini di produttività aziendale<sup>86</sup>. Per tale ragione, la motivazione connessa all'adozione di pratiche di welfare

---

<sup>82</sup> Cfr. Tursi A., op. già cit. *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, pag. 213 e ss..

<sup>83</sup> Cfr. Aiwa, *Il welfare aziendale*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it). Per approfondimenti cfr. Graziano P., Madama I., *The Dark Side of the (Pink) Moon. The Role of Europe in the Recent Evolution of Italian Conciliation Policies*, in "European Journal of Social Security", 13, 1, 2011, pag. 47-68; Chiaromonte W., Vallauri M. L., *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli, 2018, pag. 1-32; Mallone G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, WP-2WEL 3/2013; Ferrara M., *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in Ferrara M., Maino F., (a cura di), op. già cit. *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, 2013.

<sup>84</sup> Cfr. Maino F., op. già cit. *Il welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, pag. 580.

<sup>85</sup> Cfr. Zilio Grandi G. (a cura di), *Stato sociale. Lavoro e welfare aziendale ai tempi del "Jobs Act"*, Note di Ricerca, Università Ca' Foscari Venezia, pag. 2 e ss.; Tursi A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, [www.aidlass.it](http://www.aidlass.it), pag. 31; Maino F., op. già cit. *Il welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, pag. 586.

<sup>86</sup> Cfr. Ferrari F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in "Personale e Lavoro", 2018, n. 597, pag. 4-8.

mira principalmente a conseguire obiettivi come il miglioramento del clima aziendale, la riduzione della conflittualità all'interno dell'azienda, la diminuzione del *turnover*, l'*engagement*, in una logica promozionale della *performance* dell'impresa<sup>87</sup>.

Dal punto di vista contenutistico, le misure di welfare aziendale sono altamente eterogenee e difficilmente catalogabili, in quanto spaziano dal diritto corrispettivo (forma diretta di retribuzione) al diritto non corrispettivo, alle politiche retributive fino a quelle del lavoro (politiche di conciliazione/*work life balance*, politiche *family-friendly*)<sup>88</sup>. Una parte considerevole della dottrina restringe l'ambito del welfare aziendale alle sole controprestazioni di tipo non monetarie, come la retribuzione in natura, i beni e servizi aziendali per i lavoratori e i *fringe benefit*, apportatori di utilità sociale<sup>89</sup>. Per quanto attiene le prestazioni erogate, queste sono declinabili in prototipi di protezione sociale inquadrabili nel prisma dell'art. 38 della Costituzione, intendendo per tali quel complesso di attività e servizi tesi a soddisfare esigenze di assistenza sociale<sup>90</sup>. Alcuni servizi garantiscono forme di ausilio per la gravidanza, genitorialità, istituzione di asili nido e rimborso rette, borse di studio o altre forme di benessere; altre ancora non sono riconducibili alla dicotomia assistenza/previdenza, come quelle rientranti nell'art. 100 del Tuir afferenti l'area dell'intrattenimento, della ricreazione (cinema, teatro, *pay-tv*),

---

<sup>87</sup> Cfr. Mallone G., *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), op. già cit. *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, pag. 63-65; Pesenti L. (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica AIDP Welfare Company, 2016, pag. 2; AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2017*, Generali, pag. 45 e ss.; AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2018*, Generali, pag. 34 e ss.; AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2019*, Generali, pag. 28 e ss.; Vincenti A., *Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale*, in "Argomenti", 3° serie, 9/2018, pag. 112 e ss..

<sup>88</sup> Cfr. Tursi A., op. già cit. *Retribuzione, previdenza, welfare*, pag. 31.

<sup>89</sup> Cfr. Lamberti F., op. già cit. *Finalità e nozione del welfare aziendale*, pag. 100; Treu T., *Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, pag. 1; De Filippo A., *Contenuti e tipi di welfare aziendale*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, pag. 38.

<sup>90</sup> Di quest'opinione sono Olivelli F., *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza sociale", Fasc. 1, marzo 2020, pag. 103-124; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 22-25. Di diversa considerazione Ciucciavino S., Romei R., *Welfare aziendale, trasformazione del lavoro e trasformazioni delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 20-22, secondo cui con i piani di welfare ci si muove solo nell'ambito delle politiche remunerative e di politica del personale. Di conseguenza, gli interventi devono unicamente trovare legittimazione nell'art. 36 della Cost. e non anche nell'art. 38, in quanto il welfare concorre a valorizzare la dimensione sociale della remunerazione, suggerita dal richiamo alla vita libera e dignitosa.



dell'educazione e dell'istruzione<sup>91</sup>. Fuori da questo perimetro si pongono anche gli strumenti di flessibilità gestionale-organizzativa come le forme di conciliazione vita-lavoro<sup>92</sup>. Altri autori suddividono le misure sulla base di una classificazione definita tipologica e funzionale. La prima categorizzazione mira a sondare il grado di rilevanza sociale delle prestazioni, per cercare di distinguere le misure che puntano a soddisfare esigenze sociali dei lavoratori da quelle con scopi primariamente retributivi, con facile deriva di matrice consumistica e indiretta finalità di contenimento del costo del lavoro<sup>93</sup>. La catalogazione funzionale mira, invece, ad individuare la funzione che soddisfa l'erogazione della prestazione, che può essere sociale e/o redistributiva o organizzativa/produttiva<sup>94</sup>. Non è, in sostanza, sempre agevole comprendere se si tratta di un sistema che integra quello pubblico in via sussidiaria o risponde a interessi privati colmando vuoti e assecondano interessi egoistici dei lavoratori<sup>95</sup>. Quello che bisognerebbe capire è se sia corretto regolamentare unitariamente delle prestazioni che, seppur rientranti complessivamente nell'area del welfare aziendale, incidono in maniera diversa sui diritti sociali che, in alcuni casi, non sono assolutamente valorizzati dall'erogazione del servizio. Forse sarebbe auspicabile prevedere delle forme di

---

<sup>91</sup> Mentre non ci sono forti criticità in merito alle prestazioni da ricondurre nell'ambito delle finalità di educazione e istruzione, di più difficile interpretazione è capire cosa far rientrare nel perimetro del concetto di "ricreazione", in cui sembra potervi includere attività ludico motorie, comprese palestre e centri benessere, di viaggio, anche non specificatamente culturali. Nell'incertezza, potrebbe essere buona prassi limitare l'utilizzo del beneficio connesso a queste finalità fino all'adozione di una linea chiarificatoria della categoria in questione. Cfr. Lamberti F., op. già cit. *Finalità e nozione del welfare aziendale*, pag. 104.

<sup>92</sup> Cfr. Olivelli F., op. già cit. *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, pag. 122-124.

<sup>93</sup> Per tale ragione è possibile distinguere le prestazioni come servizi di welfare a tutti gli effetti, i quali intercettano diritti come la tutela della malattia, maternità, infortunio, invalidità e disoccupazioni, e altri in cui la rilevanza sociale comunque permane, in quanto indirizzati alla collettività dei lavoratori, ma si affievolisce fungendo per lo più da prestazione di sostegno, supporto e facilitatori della vita quotidiana (tutela della famiglia, salute, istruzione ed educazione), realizzando le finalità dell'art. 100 del Tuir. Tali aspetti di sensibilità sociale decadono completamente in prestazioni come i *fringe benefit* che rappresentano dei meri vantaggi economici, spesso realizzanti un mero *status symbol* per i lavoratori a cui sono stati concessi. Cfr. Tiraboschi M. (a cura di), op. già cit. *Welfare for people. Secondo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, pag. 48-55; Comandè D., op. già cit. *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, pag. 821.

<sup>94</sup> Sempre secondo Tiraboschi, sono da inquadrare nell'ambito del welfare occupazionale le prestazioni destinate alla persona del lavoratore e alla famiglia con una funzione redistributiva e concessiva o sociale, mentre sono da ricondurre nel sottoinsieme del welfare aziendale le misure che hanno una funzione economica che incidono sullo scambio contrattuale, sul fare impresa, l'organizzazione e su tutto quello che riguarda il contesto produttivo aziendale. Cfr. Tiraboschi M. (a cura di), op. già cit. *Welfare for people. Secondo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, pag. 48-55

<sup>95</sup> Cfr. Olivelli F., op. già cit. *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, pag. 124.

agevolazioni graduate a seconda delle prestazioni garantite: maggiori quelle che realizzano bisogni socialmente rilevanti, minori per quelle che hanno una relativa meritevolezza sociale<sup>96</sup>.

#### **1.4. *Excursus* storico-sociale: dal welfare paternalistico alla Responsabilità sociale d'impresa**

L'evoluzione del welfare aziendale affonda le proprie radici nel c.d. *welfare capitalism*, intendendo per tali le iniziative imprenditoriali di uomini d'affari come i Ford, i Rockefeller e i Carnegie<sup>97</sup>, che per il tramite delle loro fondazioni si sono mostrati sensibili ad accogliere e soddisfare i bisogni sociali della propria popolazione aziendale. Le ragioni della nascita del welfare aziendale non possono essere comprese fino in fondo se non si inquadra il contesto storico in cui muove i primi passi. Nell'epoca fordista, infatti, l'uomo è considerato parte ed ingranaggio del sistema produttivo al pari delle macchine. Le iniziative di welfare sono ammantate da una connotazione filantropica spesso funzionale ad aiutare il lavoratore a trarre maggiori benefici socioeconomici dalla sua partecipazione alla filiera produttiva, a ridurre gli impatti negativi legati ai serrati ritmi lavorativi e ad arginare le forme di alienazione connesse all'atto produttivo<sup>98</sup>. Anche in Italia il welfare aziendale origina dall'azione di imprenditori illuminati che hanno operato tra il XIX e il XX secolo, con la precipua finalità di attenuare gli effetti del taylorismo e aumentare la produttività, captando il consenso e la collaborazione delle masse operaie, mediante la creazione di una sorta di "famiglia aziendale" che basasse il proprio successo sulla

---

<sup>96</sup> Cfr. *Ibidem*, pag. 126.

<sup>97</sup> Nel 1919, negli Stati Uniti, tre importanti industriali come David Rockefeller, Henry Ford e Andrew Carnegie firmavano un accordo, il *Welfare Capitalism* (capitalismo del welfare o del benessere) che impegnava le imprese che lo avevano sottoscritto ad assicurare una qualche forma di benessere ai propri dipendenti e alle loro famiglie. Si prevedeva, in sostanza, la responsabilità sociale del sistema capitalistico nei riguardi della classe operaia, in virtù del principio secondo il quale i costi sociali derivanti dal sistema d'impresa dovevano essere sostenuti dalle stesse imprese. Cfr. Omizzolo M., *Il welfare circolare, la nuova dimensione dello Stato sociale*, in "Integrazione", luglio-agosto 2013, pag. 2.

<sup>98</sup> Per l'industriale fordista esiste un certo equilibrio psico-fisico che deve essere assicurato per impedire il collasso fisiologico del lavoratore, spremuto dal nuovo metodo di produzione. Il lavoro e le sue forme sono così profondamente connessi alla natura dell'uomo che non può essere ridotto a mero fattore produttivo come gli altri e, per essere modificato, necessita di modifica anche l'assetto sociale in cui trova realizzazione la prestazione lavorativa. Cfr. Seghezzi F., *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, 2015, n. 169, pag. 6.

creazione di un ambiente fondato su relazioni fiduciarie e cooperative<sup>99</sup>. I sistemi di protezione sociale sviluppatosi con l'industrializzazione del nostro paese sono stati qualificati sotto il nome di “paternalismo industriale” ottocentesco o anche “paternalismo organico”<sup>100</sup>. L'impegno sociale profuso dagli imprenditori ha agito in un'ottica compensativa, per controbilanciare e facilitare i processi di meccanicizzazione della filiera produttiva e, indirettamente, ha finito anche con il delineare la forma e il contenuto del tempo di non lavoro della propria massa operaia<sup>101</sup>. Se da un lato, il paternalismo ha preso in carico i bisogni sociali dei lavoratori, agevolandoli nella gestione delle incombenze quotidiane tramite la predisposizione di soluzioni connesse alle esigenze di

---

<sup>99</sup> Cfr. Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in Maino F., Ferrara M., op. già cit. *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, pag. 93; D'Orazio E., *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, in «Nozione di Politeia», Vol. XIX, n. 72, 2003, pag. 3-27. Agli inizi del Novecento alcuni imprenditori italiani hanno fondato i primi villaggi operai con lo scopo di accogliere i lavoratori impiegati in fabbrica, inizialmente per far fronte al fenomeno del pendolarismo quotidiano. Pian piano l'architettura dei villaggi si è arricchita di strutture atte a soddisfare la richiesta di protezione sociale non solo degli operai, ma anche delle relative famiglie, con la costruzione di strutture educative, di istruzione e sanitarie. Fra i tanti villaggi operai meritano di essere citati: Cristoforo Benigni Crespi a Crespi d'Adda, di Napoleone Leumann a Collegno, di Gaetano Marzotto a Valdagno e di Alessandro Rossi a Schio, nel vicentino. Un esempio particolarmente degno di nota è rappresentato dall'azienda olivettiana la quale, negli anni Trenta, si poneva all'avanguardia ed offriva un articolato sistema di protezione sociale che spaziava dall'assistenza sanitaria con funzioni complementari alla cassa mutua, agli asili nido, alle colonie estive, sino a finanziare la promozione e la rivalutazione di strutture ospedaliere e assistenziali territoriali. A tal fine cfr. Carnazza P., Pasetto A., *La strategia di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in “Quaderni di ricerca sull'artigianato”, Fasc. 1, gennaio – aprile 2015, pag. 123 – 125; Brambilla A. (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Catalogo della mostra multimediale sul welfare integrativo organizzata nell'ambito della Giornata Nazionale della Previdenza, 2012; si veda anche Grandi D., *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in Massagli E. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, pag. 6-11; Benanti E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in Musso S. (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, pag. 43-82.

<sup>100</sup> Per approfondimento cfr. Bagnato A., *San Leucio: una colonia borbonica tra utopia e assolutismo*, Agra, Roma, 1998; Bertucelli L., *Il paternalismo industriale: una discussione storiografica*, in “Materiali di discussione”, n. 257, 1999; Benenati E., op. già cit. *Cento anni di paternalismo aziendale*, pag. 43; Peschiera F., *Modelli ed esperienze a confronto sulla partecipazione nell'impresa. Una prospettiva per le relazioni industriali. Rapporto predisposto per il CNEL dalla Scuola di formazione superiore europea di Genova*, in “Documenti CNEL”, n. 24, Roma, 2000, pag. 23; Ciuffetti A., *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle «comunità globali»: villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Crace, Perugia, 2004; Macchioni E., *Dalla responsabilità sociale d'impresa alla corporate citizenship: il welfare aziendale come modalità complessa di interscambio tra imprese e territorio*, in Rizza R., F. Bonvicini (a cura di), *Attori e territori del welfare*, Franco Angeli, Milano, 2014, pag. 30; Grandi D., op. già cit. *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, pag. 6; Tursi A., op. già cit. *Il «welfare aziendale»*, pag. 213 e ss..

<sup>101</sup> Cfr. Zamagni S., *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013; Grandi D., op. già cit. *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, pag. 7.

vitto, alloggio e di istruzione per la famiglia, dall'altro lato, questa risposta organizzativa così invasiva è sembrata funzionale a gestire ogni aspetto della vita dei lavoratori per ottimizzarne la *performance* produttiva<sup>102</sup>. Al di là della critica che parte della dottrina muove nei confronti del paternalismo industriale, non vi sono dubbi che, essendo una delle prime forme di protezione sociale di matrice privata volta ad intercettare i bisogni sociali della popolazione aziendale, possa essere qualificato come il padre del moderno welfare aziendale<sup>103</sup>. La sua evoluzione in welfare aziendale è avvenuta a tutti gli effetti nel dopoguerra, quando è cresciuto all'interno della fabbrica il ruolo dei sindacati e lo Stato e le parti sociali hanno iniziato a dividersi efficacemente i compiti, dedicandosi il primo alla creazione del *welfare state* e il secondo a garantire il potere salariale delle masse operaie<sup>104</sup>. Con l'avanzare del welfare pubblico, è diventato sempre più marginale lo spazio concesso al welfare aziendale, in quanto sono aumentate gli oneri assicurativi a carico delle aziende per finanziare le posizioni previdenziali e assistenziali dei lavoratori aperte presso il sistema di protezione sociale di matrice statale. La progressiva emarginazione del welfare aziendale è stata interrotta, negli anni Ottanta, dalla diffusione dei *fringe benefit* per i lavoratori più qualificati e impiegati nelle grandi aziende multinazionali. Gradualmente, i programmi di welfare elaborati a livello aziendale sono diventati sempre più sofisticati e si sono arricchiti di prestazioni come *stock option*, auto aziendali, palestre, programmi di cinema e teatro, assumendo la forma di una vera e propria politica retributiva da riconoscere a un gruppo elitario di lavoratori *professionals* o *manger*<sup>105</sup>. Con la crisi dello Stato sociale, il welfare aziendale è tornato in auge, discostandosi dalle logiche di paternalismo industriale che aveva caratterizzato la fase del primo Novecento. La lettura che se ne fa attualmente permette di inserirlo nel sinallagma contrattuale come una componente di natura sociale, da catalogare a pieno titolo tra gli

---

<sup>102</sup> Per molti autori, il paternalismo industriale risponde a un'esigenza di controllo attuata tramite la predisposizione di un sistema di protezione sociale minimo, che lo stato liberale per ragioni ideologiche non garantiva, e con l'ulteriore fine di assicurare una *pax* sociale diretta a minimizzare il rischio di derive intransigenti ad opera del movimento operaio. Cfr. Persiani M., *Previdenza pubblica e previdenza privata*, XIII convegno dell'AIDLASS, Ferrara 11-13 maggio 2000. pag. 202.

<sup>103</sup> Cfr. Massagli E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in Tiraboschi M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, pag. 598-599.

<sup>104</sup> Cfr. Massagli E., *Ibidem*; Persiani M., op. già cit. *Previdenza pubblica e previdenza privata*, pag. 208; Olivelli F., op. già cit. *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, pag. 108-110.

<sup>105</sup> Cfr. Grandi D., op. già cit. *Le origini del welfare aziendale. Dalle colonie operaie ai fringe benefit*, pag. 10-11.

strumenti con cui realizzare delle politiche retributive efficaci in grado di motivare e fidelizzare il lavoratore. Ancora oggi possono essere ravvisate delle assonanze tra l'attuale welfare aziendale e le forme di paternalismo industriale d'*anatan*, ma il coinvolgimento dei sindacati innova completamente il modo di intendere i sistemi di welfare, in quanto il ruolo della contrattazione è anche quello di negoziare con il datore le prestazioni da erogare a favore dei dipendenti, evitando di far apparire l'imprenditore come un gentile concessore di misure sociali. Alcuni autori ravvisano come il paternalismo abbia aumentato l'interesse verso il ruolo "sociale" dell'impresa sino a sfociare nell'elaborazione dell'odierna teoria della Responsabilità sociale d'impresa (Rsi), intesa come forma di sensibilità crescente verso il contesto sociale e ambientale in cui opera l'impresa<sup>106</sup>. Attualmente, lo sviluppo delle imprese non può più prescindere da logiche di sostenibilità che si traducono nel ridurre le conseguenze sociali e ambientali della propria attività (in un'ottica di sensibilità aziendale e territoriale) con il fine di migliorare il benessere e le condizioni dei proprio lavoratori, valorizzare il personale e gestire aspetti non prettamente economici del proprio *business*<sup>107</sup>. Il *fil rouge* che lega le antiche pratiche di paternalismo industriale con l'attuale e moderno concetto di Responsabilità sociale d'impresa (Rsi), deve essere ravvisato nel minimo comun denominatore relativo all'assunzione di responsabilità e presa in carico da parte dell'azienda degli effetti negativi che l'esercizio della propria attività d'impresa riverbera su coloro che direttamente e indirettamente ne sono coinvolti, come i lavoratori. Le aziende, sensibili al contesto socio-ambientale in cui operano e alla condizione in cui versano i lavoratori, possono decidere di offrire risorse e strumenti per esonerare i propri dipendenti dalle problematiche connesse alla gestione delle incombenze di vita quotidiana, sia in termini di offerta di vitto, alloggio, pratiche di conciliazione vita lavoro oltre a predisporre sistemi di previdenza e assistenza collaterali al welfare pubblico<sup>108</sup>. La Rsi configura "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle

---

<sup>106</sup> Cfr. Maino F., Ferrera M. (a cura di), op. già cit. *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, pag. 93; Ascari S., *Dal filantropismo al welfare aziendale territoriale – Cenni di storia e di pratiche di CSR*, in "Bollettino ADAPT", n. 20, 27 maggio 2019; Carrol A.B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in «Academy of Management Review», Vol. 4, n. 4, 1979, pag. 497 e ss..

<sup>107</sup> Cfr. Candotti A., *Responsabilità sociale delle imprese e sostenibilità: di cosa stiamo parlando*, in Ludovico G., Squeglia M., op. già cit. *Il welfare aziendale oggi*, pag. 162; European Commission, *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001), 366-FINAL

<sup>108</sup>Cfr. Maino F., Ferrera M. (a cura di), op. già cit. *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, pag. 93.

imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate, al di là delle prescrizioni legali e degli obblighi contrattuali”<sup>109</sup>. Il welfare aziendale legato alla Rsi realizza una forma sofisticata di gestione delle risorse umane improntata a una nuova maniera di intendere le politiche di *compensation & benefit*, realizzando un approccio etico alla gestione d’impresa che si traduce nell’adozione di comportamenti organizzativi o istituti contrattuali con riverbero sull’area del welfare, della conciliazione, dell’assistenza e della previdenza<sup>110</sup>. L’adozione di queste pratiche genera per l’impresa anche valore reputazionale di fronte gli *stakeholders* esterni<sup>111</sup>. Un’ulteriore evoluzione della Rsi è la costituzione della società *benefit*, intendendo per tale quella società che, nell’ambito dell’attività lucrativa, opera in modo responsabile, sostenibile e trasparente nei confronti di persone, comunità e ambiente<sup>112</sup>. Tale società deve indicare nell’oggetto sociale le finalità specifiche del beneficio comune che si traduce nel dare atto della promozione di iniziative, per quanto concerne il welfare, relative a politiche del personale come l’adozione di misure di diritto non corrispettivo, il potenziamento della salute organizzativa aziendale (*counseling* psicologico; *team building*, potenziamento misure di conciliazione, ecc.), o più generalmente, l’attivazione di piani di welfare di cui deve essere valutato l’impatto in termini di incremento del benessere del personale<sup>113</sup>.

---

<sup>109</sup> Tale definizione è contenuta nel Libro Verde della Commissione Europea (<https://www.unioncamere.gov.it/csr/P42A0C385S370/Che-cos-%EF%BF%BD.htm>).

<sup>110</sup> Le sue potenzialità possono avere un’estrinsecazione interna od esterna, a seconda che i rapporti su cui le relative iniziative incidano siano le comunità locali, i fornitori e i consumatori, oppure sui propri lavoratori, tramite l’attivazione di prestazioni sociali o misure di benessere lavorativo, di bilanciamento lavoro-vita privata e la parità di genere e di trattamento. Cfr. Candotti A., op. già cit. *Responsabilità sociale delle imprese e sostenibilità: di cosa stiamo parlando*, pag. 162-168; Candotti A., *Welfare aziendale, emergenza Covid - 19, e sviluppo sostenibile*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, pag. 205-208; Ponzelli A. M., Riva E., Scipa E., *Il welfare aziendale. Evidenze della contrattazione*, in “Quaderni di rassegna sindacale”, 2015, pag. 146-166.

<sup>111</sup> Cfr. Vincenti A., op. già cit. *Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale*, pag. 105-106.

<sup>112</sup> L’esercizio dell’attività di impresa deve essere indirizzato al conseguimento di un beneficio comune, il quale si realizza mediante l’attivazione di azioni positive, o riducendo l’impatto di quelle negative, su soggetti e gruppi coinvolti direttamente o indirettamente dall’attività economica.

<sup>113</sup> Cfr. Squeglia M., *Il contributo di un nuovo modello societario nella dimensione della responsabilità sociale delle imprese e il ruolo del welfare aziendale*, in Ludovico G., Squeglia M., op. già cit. *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, pag. 178 e ss.; Assonime, *Circolare n. 19. La disciplina delle società benefit*, 20 giugno 2016; Tursi A., *Welfare contrattuale e responsabilità sociale d’impresa*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, pag. 52-56.

## 1.5. Welfare aziendale e politiche retributive

La tematica del welfare aziendale è strettamente correlata a quella delle politiche retributive poiché va ad incidere sulla struttura remunerativa con cui l'impresa retribuisce il dipendente, modificando la scena tradizionale della paga e delle sue componenti. In tale contesto, un ruolo nevralgico è stato svolto dalla scuola della *Human Resource*, la quale è transitata da una logica di *compensation* e di *total cash reward* ad un concetto di *total reward* come sistema retributivo ritenuto maggiormente efficace e che prevede, oltre la corresponsione di componenti monetarie, anche l'erogazione di *benefit/perquisites*<sup>114</sup>. Ciò ha implicato la diffusione di modelli e pratiche che, oltre la *pay*, hanno riconosciuto l'importanza della corresponsione di premi non monetari per ottenere comportamenti motivanti sul posto di lavoro, maggiori *performance*, un miglioramento del clima organizzativo e delle relazioni sul lavoro, un incremento dell'*engagement* dei collaboratori e il senso di appartenenza<sup>115</sup>. Alla base di tale orientamento che deve essere ricondotta l'importanza crescente assunta negli ultimi anni dal welfare aziendale. Le pratiche manageriali, infatti, mostrano sempre più un crescente interesse verso le implicazioni di carattere psicologico connesse allo scambio sinallagmatico tra datore e lavoratore, quale fattore di benessere delle persone e di produttività dell'organizzazione<sup>116</sup>. Secondo alcuni autori, la promozione di tali prassi è spinta dall'esigenza di flessibilizzazione organizzativa e funzionale che caratterizza attualmente i rapporti lavorativi. La previsione della leva fiscale per alcune componenti della retribuzione sembrerebbe sostenere un modello di rapporto di lavoro più flessibile, sia economicamente che in termini organizzativi, rendendo vantaggiose le modifiche che innovano la struttura della retribuzione e l'organizzazione dei tempi di lavoro sia per

---

<sup>114</sup> L'approccio *Total Reward* riconosce la limitata efficacia del ricorso a singole leve come quella della ricompensa economica, a favore di un vasto portafoglio di strumenti che permettono di rispondere alle esigenze delle persone. Per approfondimento cfr. Gabrielli G., Zaccaro F., *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive.*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 29-32; Armstrong M., Murelis H., *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page, London, 2007.

<sup>115</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 13.

<sup>116</sup> Cfr. Tiraboschi T., op. già cit. *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, pag. 27-28.

l'azienda che per il lavoratore <sup>117</sup>. Con la Legge di Stabilità 2016, i modelli innovativi di welfare privato entrano in maniera più sistematica nella prassi aziendale e nei pacchetti retributivi, al fine di sperimentare pratiche innovative di gestione del sistema premiante, oltre che sul fronte delle relazioni industriali<sup>118</sup>. La remunerazione si arricchisce di beni e servizi alla persona e per il nucleo familiare del dipendente come il *wellness*, *flex-time*, palestra, prestiti agevolati, sia contrattualizzati che erogati unilateralmente dal datore<sup>119</sup>. Sulla scia delle recenti disposizioni e sulla base della necessità di rispondere ai bisogni sociali dei lavoratori, è aumentato l'interesse teorico e pratico verso la concettualizzazione della retribuzione tangibile, per comprendere come comporre il pacchetto retributivo tenendo conto delle finalità e strategie perseguite dall'HRM, degli strumenti aziendali che ne consentono la gestione e degli approcci e modelli che ne supportano le motivazioni sottostanti<sup>120</sup>. È stato dimostrato che richiedere al lavoratore un contributo attivo e indirizzato al raggiungimento di obiettivi predefiniti sia più proficuo che cercare di incidere sul suo comportamento con norme stringenti e dotate di poca flessibilità che non consentono la creazione di un rapporto fiduciario e di collaborazione con l'azienda<sup>121</sup>. Tuttavia, le politiche di *compensation* sono in grado di soddisfare adeguatamente il personale solo se i lavoratori abbiano la percezione di poter migliorare concretamente con la loro *performance* la retribuzione o le agevolazioni correlate, altrimenti non viene costituito un incentivo a sostegno dei processi motivazionali<sup>122</sup>. La strutturazione di un sistema retributivo efficace richiede la presenza di fattori tangibili,

---

<sup>117</sup> Sembrerebbe che tali iniziative siano assunte con una precipua finalità, ovvero quella di ridurre il peso specifico di alcuni elementi della retribuzione, nell'ottica di politiche retributive orientate alla produttività, al welfare e al benessere dei lavoratori, oltre a incentivare il ricorso allo *smart working*, ovvero alle forme di flessibilizzazione dei tempi di lavoro, realizzando una correlazione tra gli incrementi della produttività collegati al lavoro agile e la corresponsione di una retribuzione variabile a titolo premiale (art. 18, co.1, legge n. 81, 22 maggio 2017). Cfr. Maresca A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*.

<sup>118</sup> Cfr. Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, pag. 1; Mallone G., *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), op. già cit. *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*.

<sup>119</sup> Cfr. Faioli M., op. già cit. *Welfare privato in Europa. Casi studio e comparazione*, pag. 51.

<sup>120</sup> Negli ultimi anni è anche cresciuto l'interesse delle aziende italiane a motivare i lavoratori, mentre sono state progressivamente accantonate le pratiche orientate ad attuare forme di controllo sul comportamento dei dipendenti ritenute poco idonee a conseguire i risultati attesi in termini di produttività.

<sup>121</sup> Cfr. Magnifichi M., *Gestione della dinamica retributiva. I contratti di flessibilità salariale*, in Costa G., *Manuale di gestione del personale*, Utet, Torino, 1992.

<sup>122</sup> Cfr. Kahn R.L., Katz D., *The social psychology of organization*, Wiley Interscience, New York, 1966.



come paga e *benefit*, e intangibili, di natura relazionale, come l'ambiente di lavoro, la possibilità di fare carriera, le misure a sostegno del reddito e quelle di conciliazione vita-lavoro<sup>123</sup>. Per quanto attiene la retribuzione tangibile, essa si compone di retribuzione fissa, variabile e prestazioni di welfare aziendale. La prima mira a garantire costanza e certezza di reddito al lavoratore; quella variabile a stimolare il raggiungimento di risultati e *performance* aziendali (*Mbo*, programmi di incentivazione, *profit sharing* e *gaing sharing*)<sup>124</sup>. I piani di welfare, invece, hanno la finalità di intercettare i bisogni sociali di varia natura, di previdenza, assistenza, educazione, cultura, attività ricreative, intrattenimento, conciliazione e cura della persona, integrando la remunerazione complessiva riconosciuta ai collaboratori. Il piano di welfare, di regola, va strutturato in relazione agli obiettivi e alle esigenze dei dipendenti, tenendo in considerazione le fonti istitutive previste in azienda, il programma di valutazione e monitoraggio delle azioni introdotte, le azioni di comunicazioni e informazione verso i dipendenti e l'opinione della popolazione aziendale<sup>125</sup>. Gli approcci possibili nella progettazione del welfare aziendale

---

<sup>123</sup> Alcuni studi hanno dimostrato che è proprio la combinazione di retribuzione tangibile e intangibile a creare relazioni ampie e flessibili, in grado di conseguire obiettivi comuni e una condivisione di valori all'interno dell'organizzazione. Cfr. Brown D., Armstrong M., *Paying for Contribution: Real Performance-related Pay Strategies*, Kogan Page, London, 1999; Kahn R.L., Katz D., *The social psychology of organization*, Wiley Interscience, New York, 1966; Gabrielli G., *Remunerazione e gestione delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010.

<sup>124</sup> Negli ultimi anni la retribuzione fissa ha subito una diminuzione a favore dell'implementazione della quota variabile, la quale è maggiormente in grado di orientare il lavoratore al raggiungimento di specifici obiettivi, sia individuali che di gruppo. Il sistema incentivante è volto ad allineare i comportamenti dei singoli con gli obiettivi strategici aziendali del gruppo. L'indicatore a cui si lega la retribuzione variabile è più frequentemente la *performance* misurata su orizzonti temporali annuali o pluriennali. La componente variabile è definita dagli obiettivi raggiunti, i quali devono rispondere a parametri quali l'operatività (come l'obiettivo può essere raggiunto), l'adeguatezza (obiettivo sfidante ma raggiungibile) e la misurabilità (susceptibile di valutazione). Per approfondimento cfr. Costa G., Giannechini M., *Risorse umane*, McGraw-Hill, II Ed, Milano, 2009; Gabrielli G., *Remunerazione e gestione delle risorse umane*, Franco Angeli, Milano, 2005; Gabrielli G., *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010; Gabrielli G., *Come gestire le "risorse umane" con equità*, in "Cosmpolis. Rivista di filosofia e teoria politica", n. 1, 2013.

<sup>125</sup> La sua costruzione si schematizza per fasi e include: una valutazione preliminare; un inquadramento e analisi della popolazione aziendale; progettazione e attuazione; monitoraggio. Per approfondimento cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 35. Per Farfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, maggio 2020, pag. 101 e ss., secondo il quale introdurre un piano di welfare implica contemperare la soddisfazione dei bisogni dei dipendenti con le esigenze e le possibilità dell'azienda. Per ottenere risultati significativi, si necessita di un piano operativo che contempli le seguenti fasi: a) analisi della motivazione, ovvero dei motivi che rendono opportuno creare un progetto di welfare; b) analisi dei costi, ovvero l'entità dell'investimento dell'organizzazione ai fini dell'inserimento nel bilancio; c) analisi risultati attesi, nonché i risultati che l'impresa intende conseguire. Sarebbe opportuno individuare degli indicatori specifici per confrontare la sua attuazione con i risultati scaturenti; d) rilevazione dei bisogni dei dipendenti, in quanto per creare un piano efficace diviene dirimente ascoltare e comunicare con i propri

dovrebbero contemplare; *i*) l'investimento in formazione e informazione per consentire il welfare di diventare una scelta consapevole; *ii*) il *nudge*, ovvero una progettazione delle interfacce che cerchi di orientare le persone verso soluzioni più utili, anche se non immediatamente gratificanti<sup>126</sup>. Il welfare assume a tutti gli effetti la forma di un investimento per far fronte a una serie di problematiche aziendali come l'assenteismo<sup>127</sup>, il *turnover*, o, più in generale, il rapporto tra datore e personale dipendente e il clima aziendale<sup>128</sup>. Il riconoscimento di una dimensione sociale e ambientale, a cui deve essere attribuito un peso centrale nella gestione dell'attività, si integra con i profili economici, finanziari e competitivi della gestione<sup>129</sup>. Alcuni studi hanno provato a comprendere se il welfare sia in grado di impattare positivamente sulla prestazione del lavoratore. In realtà i piani di welfare andrebbero a soddisfare per lo più esigenze di giustizia redistributiva, ovvero un'esigenza di redistribuzione delle risorse sulla base dell'equità, merito e

---

dipendenti per capire ciò di cui hanno bisogno. Per fare questo bisogna raccogliere dati su sesso, età, mansione, condizione familiare, interessi e ambizioni; e) coinvolgimento attivo della popolazione aziendale, ovvero comprendere come i dipendenti vorrebbero vedere creare il piano tramite una esplicitazione della loro posizione in materia, con la sottoposizione a questionari, interviste, colloqui individuali; f) individuazione dei giusti *benefit* per ogni dipendente (i bisogni variano per fasce di età, sesso, mansione); g) scelta degli strumenti di welfare in maniera oculata; h) costruzione di una valida rete di collaboratori, ovvero di fornitori affidabili e professionali; i) comunicazione efficacemente del progetto affinché non se ne disperano le potenzialità; l) valutazione del piano, ovvero verifica delle risultanze. Ricerche condotte da Issm, commissionata da Astraricerche nel 2018, ha mostrato come per i dipendenti sia importante l'ascolto attivo dell'impresa per comprendere i propri bisogni. Le esigenze più gettonate attengono alla necessità di avere più tempo libero o comunque maggiore flessibilità lavorativa (più tempo per riposare, dedicarsi ai propri interessi, alla salute, benessere, andare in vacanza, sbrigare commissioni, accudimento dei figli e familiari, formazione personale e cura dei familiari non autosufficienti).

<sup>126</sup> Cfr. Solari L., *Il welfare come occasione per recuperare la centralità della persona nelle politiche di gestione delle risorse umane*, in Ludovico G., Squeglia M., op. già cit. *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, pag. 88-89.

<sup>127</sup> Per quanto attiene la problematica dell'assenteismo, esse sono una spia di un ambiente lavorativo poco soddisfacente e risulta una spesa importante per l'azienda sia in termini di costi diretti che indiretti, come la necessità di copertura retributiva da corrispondere comunque al dipendente assente, il costo di sostituzione, la modifica della programmazione aziendale. Il medesimo ragionamento va applicato al *turnover*, il quale ha costi diretti come l'uscita del dipendente, reclutamento, *on boarding*, e costi indiretti come perdita di clienti, immagine aziendale, *knowhow*, lavoro addizionale per i colleghi e perdita di produttività. Le motivazioni per un alto *turnover* vanno ricercate in una bassa remunerazione, scarsa attrattività per la carriera e lo sviluppo professionale, maggiore attrattività dei *competitor*, scarsa sicurezza sul luogo di lavoro e carichi di lavoro eccessivi.

<sup>128</sup> Per quanto attiene la valutazione del clima aziendale, le variabili utilizzate sono: la qualità del rapporto con i colleghi; con i superiori; con l'azienda; il senso di appartenenza; coesione; dinamiche di *leadership*; sistemi di riconoscimenti e incentivi; disponibilità fluida delle proprie informazioni; soddisfazione relazionale; materiale; motivazione, ecc. La sua verifica può avvenire per il tramite di un questionario anonimo.

<sup>129</sup> Cfr. Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, 2020, pag. 62-71.

bisogno. Il welfare erogato all'intera popolazione aziendale non stimola la *performance* individuale ma fa leva su aspetti psicologici, che incidono più che sulla motivazione, sul senso di appartenenza, la *job satisfaction* e comportamenti di buona cittadinanza organizzativa<sup>130</sup>. Volendo operare una distinzione al fine di realizzare una politica retributiva efficace, si può concludere che mentre le risorse economiche sono le più adatte a essere corrisposte secondo valutazioni di merito, quelle relative al welfare, di matrice socio-emozionale, è bene che siano attribuite sulla base di un principio di uguaglianza<sup>131</sup>. Questo tesi è sostenuta anche quando l'erogazione dei piani di welfare è corrisposta a fronte del conseguimento di un risultato<sup>132</sup>. Si noti, infatti, che i piani di welfare possono avere anche un'efficacia premiante ma la corresponsione dei premi è sempre legata al raggiungimento di un obiettivo collettivo, mai individuale<sup>133</sup>. Una volta conseguito il

---

<sup>130</sup> Cfr. Ferrari F., op. già cit. *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, pag. 4-8. Per approfondimenti cfr. Clay-Warner J., Reynolds J., Roman P., *Organizational justice and job Satisfaction: A test of three competing models*, *Social Justice Research*, 18, 2005 pag. 391-409; Cohen-Charash Y., Spector P. E., *The role of justice in organizations: A meta-analysis*. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2001, pag. 278-321.

<sup>131</sup> Cfr. Martin, J., Harder, J.W., *Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socio-emotional rewards in organizations*, in "Social Justice Research", 7, 1994, pag. 241-264.

<sup>132</sup> È stata la DRE Lombardia ad aprire alla possibilità di corrispondere la retribuzione variabile stabilita nell'ambito del *MbO* in servizi di welfare con l'interpello n. 904-791/2017, anche se in questo caso non vi è possibilità di scelta tra la recezioni del premio in denaro o in natura in quanto il dipendente percepisce direttamente dei crediti welfare figurativi in proporzione al raggiungimento dei vari obiettivi di *performance* aziendali di carattere collettivo, stabiliti per categoria o generalità di dipendenti ma mai a livello individuale. Con la risoluzione 55 del 25 settembre 2020, l'Agenzia ha ribadito che i piani welfare, oltre a non poter essere riconosciuti in sostituzione di retribuzione fissa o variabile, non possono né consentire ai dipendenti di scegliere tra erogazioni in denaro o in beni e servizi - come avviene, invece, in caso di conversione dei premi di risultato - né prevedere, in caso di mancato utilizzo, la liquidazione in denaro degli importi messi a disposizione. Con l'ultima risoluzione è stata riconosciuta la possibilità per i datori di lavoro di erogare in beni e servizi il valore creato dall'azienda grazie al conseguimento di risultati positivi ma non di legare i sistemi di welfare alle *performance* individuale dei dipendenti. Quindi non è vietato che un piano di welfare abbia carattere premiante, ad esempio, se corrisposto a categorie e generalità dei dipendenti per aver collaborato ad aumentare il fatturato aziendale, con graduazione dell'erogazione dei premi welfare in base alla RAL annuale. Diverso è, invece, il caso in cui la sua corresponsione sia legata alle presenze/assenze lavorative poiché in tal caso la valutazione è più strettamente correlata a un elemento personale dell'attività produttiva. Come notato da alcuni autori (Bonati G., *Welfare premiante agevolato: si a determinate condizioni*, in "Guida al Lavoro", n. 21, Il Sole 24 Ore, 14 maggio 2021), questa riflessione posta in essere dall'Agenzia non è esente da perplessità, in quanto il fatturato in qualche modo è legato alla presenza in azienda del singolo lavoratore. Cfr. anche Aiwa, *Piani di welfare premiali e criteri di erogazione dei benefit*, 20 ottobre 2020; Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, *Piani Welfare premiali e criteri di erogazione dei benefit. La risoluzione n. 55/E 2020 dell'Agenzia delle Entrate*, 15 ottobre 2020.

<sup>133</sup> Le aziende sono spesso legate a una interpretazione premiante del piano di welfare poiché considerano scarsamente remunerativo investire somme a beneficio della generalità dei dipendenti, all'interno dei quali vi saranno sempre lavoratori altamente performanti e alti con livelli di produttività inferiore alla media. Per tale ragione alcune aziende segmentano delle categorie fra le più produttive (es. addetti alle vendite), in

risultato, infatti, il piano è accessibile a tutti senza distinzioni individuali, indipendentemente dall'apporto fornito del singolo al risultato complessivo<sup>134</sup>. Il riconoscimento è elargito al team/ufficio/funzione nella sua complessiva articolazione. Anche se la Legge di Stabilità promuove il ricorso alle pratiche di welfare aziendale, la loro introduzione richiede analisi e ponderazione. Le misure, infatti, se nel breve periodo hanno impatti positivi sul contenimento del costo del lavoro e quelli di produzione, in un arco temporale più lungo la loro adozione potrebbe rivelarsi controproducente, poiché smantellare un sistema di previdenza/assistenza integrativa o un carrello della spesa è meno agevole che corrispondere un premio di risultato. L'introduzione di prestazioni di welfare comportano una modifica strutturale dei modelli di retribuzione, di carattere anelastico e poco flessibile a recepire la variante contingente del *business* proprio perché le prestazioni sociali vanno a coinvolgere aspetti emotivi, valori identitari, sentimenti collettivi, spesso aventi interrelazioni connesse anche con la sfera e i bisogni familiari<sup>135</sup>.

---

maniera tale da non collimare con la logica del legislatore. La tesi più equilibrata è comunque quella che vede il piano di welfare agganciato a un risultato collettivo, nel senso di consentirne l'operatività al raggiungimento di un obiettivo comune alla generalità o categorie di dipendenti, senza riferimento a logiche performanti. Nel tentativo di recuperare un collegamento con il risultato del singolo sono stati previsti i seguenti meccanismi: prevedere per un anno l'accesso al piano a una categoria omogenea e l'anno successivo solo a coloro che, di quella medesima categoria, abbiano raggiunto determinati obiettivi. Alcuni lavoratori che già sanno di non raggiungere quei risultati potrebbero essere disincentivati già in partenza a migliorare la prestazione. Per queste ragioni alcune imprese intravedono una limitata utilità dei piani di welfare ai fini delle politiche retributive e sono poco propense alla loro adozione. Cfr. D'Onofrio E.M., *I principali ostacoli alla diffusione dei modelli di welfare nella grande e media impresa*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 237-239.

<sup>134</sup> Cfr. Maresca A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 75-77.

<sup>135</sup> Il welfare si presenta come un elemento che arricchisce il sinallagma contrattuale di una valenza sociale, arricchendolo di elementi personali e familiari aventi ad oggetto la salute, l'assistenza, bisogni sociali che, se dovessero non essere più riconosciuti, produrrebbero un giudizio negativo sull'azienda in termini di sopravvenuta insensibilità verso le esigenze dei propri collaboratori. Inoltre, ogni misura di welfare veicola un preciso messaggio di immagine e sensibilità sociale. Le iniziative possono stazionare nel campo del "succedaneo" retributivo oppure farsi portavoce e promotrici di valori etici e culturali di più ampia portata. La stessa tipologia di misura può avere un impatto diverso a seconda delle modalità anche comunicative con cui viene veicolata. Ad esempio, c'è differenza dai casi in cui l'azienda concede un carrello della spesa convenzionato con una GDO dai casi in cui lo stesso coinvolga piccoli produttori locali "a chilometro zero". Nel primo caso la prestazione avrà natura in larga parte salariale, nel secondo caso seguirà più l'obiettivo di valorizzare pratiche di *good citizenship*. Cfr. Castro M., *Le logiche e le prassi aziendali*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, pag. 167-184. Per approfondimento ulteriore, cfr. Murena C., *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in "Lavoro Diritti Europa", n. 3/2020, pag. 13; Tursi A., op. già cit. *Il «Welfare aziendale»: profili istituzionali*, pag. 216, Grandi D., *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, in Massagli E. (a cura di) op. già cit. *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*; Vincenti A., op. già cit. *Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale*; Gabrielli G., *Politiche partecipative e remunerazione*, in Carcano M., Ferrari

La delicatezza dell'investimento dovrebbe essere preceduta dalla costituzione di un *Welfare Steering Group*, ovvero un presidio di sistema del welfare che coinvolga le funzioni aziendali interessate, basato su obiettivi e modelli organizzativi di *performance*, in chiave *compliance* e di responsabilità sociale, anche per un'interazione con l'attore sindacale<sup>136</sup>. Uno dei pericoli connessi all'utilizzo massivo di strumenti di welfare è che potrebbero correre il rischio di perdere la propria funzione di integrazione della retribuzione e di facilitazione organizzativa, per assumere un ruolo centrale nella costruzione identitaria dell'impresa di matrice ideologica, con ripercussioni invasive nella vita dei singoli dipendenti. Ciò non vuol dire che ogni pratica di welfare ha un impatto così pervasivo. Esiste un approccio più riduttivo che ritiene che tali politiche non abbiano un forte capacità innovativa e né tantomeno producano reali cambiamenti di gestione, ma debbano essere parificate per lo più ad attività di "amministrazione del personale", che ne influenza la contabilità, le poste in bilancio, il cuneo fiscale, senza che impattino eccessivamente sui rapporti che l'azienda intrattiene con i propri dipendenti. Ovviamente la situazione cambia quanto più le imprese realizzano dei piani sofisticati che mirino ad inserirsi nelle politiche di gestione con finalità di aumentare la produttività, il clima organizzativo, a fidelizzazione in un'ottica di precisa strategia di impresa<sup>137</sup>.

Ad ogni modo, prima di adottare delle iniziative di welfare sarebbe opportuno delineare un'accurata ricognizione della cultura aziendale, dei valori di cui intende essere portatrice e del contesto in cui opera l'impresa, giacché il successo o meno delle azioni di welfare spesso dipende proprio dalla struttura aziendale in cui va a innestarsi<sup>138</sup>.

---

R, Volpe V. M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione d'impresa. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pag. 311-328; Tiraboschi T., op. già cit. *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, pag. 27-28; Tiraboschi M., op. già cit. *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, pag. 96.

<sup>136</sup> Tale gruppo opererebbe come un presidio strutturato e permeante, di controllo obiettivo su indicatori qualitativi e quantitativi costantemente aggiornati, sulla base del quale valutare le iniziative di welfare da adottare. Sarebbe opportuno costituire anche un modello interno di valutazione, che stabilisca delle prassi in grado di valutare gli impatti sul clima organizzativo, in sinergia con gli altri modelli organizzativi di valutazione delle *performance*. Per approfondimento cfr. Castro M., *Le logiche e le prassi aziendali*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, pag. 167-184.

<sup>137</sup> Cfr. Caruso B., op. già cit. *Sviluppi normativi e contrattuale del welfare aziendale*, pag. 377-385; Caruso B., op. già cit. *"The bright side of the moon"*, pag. 206-207.

<sup>138</sup> Ci sono casi in cui le aziende investono molto sulle strutture, al punto da costruire piccole "città" in cui il dipendente può trovare tante palestre, ambienti *relax*, spazi gioco. Una sorta di piccoli mondi accoglienti che hanno in loro, secondo alcuni autori, un seme regressivo, ovvero una sorta di chiusura, con contestuale

## 1.6. La normativa in materia di welfare aziendale

Il rilancio del tema del welfare aziendale è, ad ogni modo, riconducibile e attribuibile alle novità introdotte dalla Legge di Stabilità 2016 (Legge 28 dicembre 2015, n. 208), la quale ha stabilito una serie di defiscalizzazioni a favore delle imprese pronte a sostenere i costi necessari ad erogare servizi e *benefit* per i propri dipendenti. La legge di Stabilità 2017 (Legge 11 dicembre 2016, n. 232) e le successive, in un’ottica di continuità, hanno ampliato il novero dei benefici erogabili esentasse. La Legge di Bilancio 2019 (Legge 30 dicembre 2018, n. 145) non ha previsto nessuna integrazione per l’art. 51 del Tuir, ma all’art. 1, comma 488, ha elevato l’importo del buono per l’iscrizione in asili nido pubblici o privati da 1000 euro a 1500 su base annua, per il triennio 2019-2020<sup>139</sup>. Infine, la più recente Legge di Bilancio 2023 (Legge 29 dicembre 2022, n. 197) ha stabilito la riduzione dal 10% al 5% dell’aliquota dell’imposta sostitutiva sulle somme erogate sotto forma di premi di risultato, ma non ha riconfermato le misure assunte nel corso degli anni precedenti che avevano elevato progressivamente il limite annuo dei *fringe benefit* da 258,23 fino a 3000 euro<sup>140</sup>.

La Legge di Stabilità 2016 rappresenta senza ombra di dubbio uno spartiacque tra una serie di interventi disorganici<sup>141</sup> succedutosi nel tempo e la volontà legislativa di

---

“assorbimento” della vita del singolo nell’ “oasi aziendale”. Altre imprese, invece, si ispirano a modelli e valori di “comunità aperta”, tendendo ad adottare piani in cui i servizi sono offerti tramite convenzioni da siglare con attori del mercato. Per approfondimento Castro M., op. già cit. *Le logiche e le prassi aziendali*, pag. 176-177; Castro M., *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale 2.0.*, pag. 117-144.

<sup>139</sup> Cfr. INPS, *Circolare n. 27. Agevolazioni per la frequenza di asili nido pubblici e privati di cui all’articolo 1, comma 355, della legge 11 dicembre 2016, n. 232, e all’articolo 1, comma 343, della legge 27 dicembre 2019, n. 160. Presentazione delle domande per l’anno 2020. Nuove modalità di erogazione della prestazione. Istruzioni contabili*, 14 febbraio 2020.

<sup>140</sup> Il limite annuo dei *fringe benefit* nel corso degli ultimi anni è stato oggetto di ripetute riformulazioni. Nel 2020 e 2021 era stato innalzato da 258,23 euro a 516,46 per il 2022. Il Decreto aiuti *bis* lo ha ulteriormente innalzato a 600 euro e successivamente a 3000 euro con il Decreto aiuti *quater*, prevedendo anche la possibilità di rimborsare le bollette delle utenze domestiche. Cfr. Delle Cave M., Scansani G., *Decreto aiuti bis: fringe benefit a 600 (+200) euro*, Mefop, 22 settembre 2022; Massagli E., *I nuovi fringe benefit a 3.000 euro: perché sono un rischio più che una opportunità*, in “Bollettino ADAPT”, 14 novembre 2022; Ferrieri Caputi M. S., *Welfare aziendale e fringe benefit: gli attesi chiarimenti dell’Agenzia su utenze domestiche e sulla nuova soglia del c. 3 (Circ. 35/E 2022)*, in “Bollettino ADAPT”, 14 novembre 2022.

<sup>141</sup> In passato erano stati vari gli interventi del legislatore volti all’introduzione di agevolazioni fiscali aventi ad oggetto i premi di produttività, la prima delle quali adottata nel 2008 con D. L. n. 93/2008 convertito con modifiche dalla L. n. 126/2008. A proposito cfr. Squeglia M., op. già cit. *L’evoluzione del “nuovo”*

imprimere una direzione nell'ottica di defiscalizzazione del costo del lavoro, per spingere le imprese a una riorganizzazione aziendale in linea con i cambiamenti e le trasformazioni del mondo del lavoro<sup>142</sup>. La normativa è rilevante per tre ordini di ragioni: a) amplia il novero di beni e servizi contemplati dall'art. 51 del Tuir e riconosce una deducibilità integrale alle prestazioni dell'art. 100 del Tuir<sup>143</sup>, introdotte sulla base di un accordo collettivo o di un regolamento aziendale; b) prevede un'aliquota agevolata del 10%, a partire dal 2023 del 5%, sui premi di risultato corrisposti su incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, misurabili e verificabili sulla base dei criteri stabiliti dal D.M. 25 marzo 2016, purché di importo non superiore a 3.000 euro ed erogati a favore di lavoratori del settore privato che non abbiano percepito, nell'anno antecedente a quello di applicazione dell'agevolazione, una retribuzione annua lorda superiore a 80.000 €<sup>144</sup>; c) riconosce al lavoratore, sempreché prevista dalla contrattazione di secondo

---

*welfare tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, pag. 10. Si segnalano, inoltre: Guerra M.C, Giannini S., *Perché il premio di produttività è sbagliato*, in "Lavoce.info", 8 settembre 2009; Fazio F., *Taglio drastico alla (detassazione di) produttività*, in "Bollettino ADAPT", 12 giugno 2012; Cefis A., *Le politiche fiscali e contributive di vantaggio per i premi di produttività*, Tesi di Laurea, 2014/2015.

<sup>142</sup> Le misure si pongono in linea con la volontà di aumentare la flessibilità organizzativa e funzionale che caratterizza le nuove norme in materia di diritto del lavoro. Gli interventi legislativi sono introdotti in una doppia prospettiva: incentivi fiscali al welfare e incentivi alla retribuzione collegata agli incrementi di produttività. Cfr. Maresca A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R., op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 63-64; Massagli E., *Ampliamento, evoluzione (e mutazione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, in "Bollettino ADAPT", 31 ottobre 2017.

<sup>143</sup> Le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi.

<sup>144</sup> Oltre i premi di risultato, l'incentivazione spetta anche quando le somme sono erogate sotto forma di partecipazione agli utili distribuiti ai sensi dell'art. 2102 c.c. Ai fini dell'applicazione dell'aliquota agevolata, i premi e gli utili devono essere erogati in esecuzione di contratti aziendali e territoriali di cui all'art. 51 del D. Lgs. n. 81/2015, ovvero siglati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul territorio nazionale, da depositare presso la DTL competente entro 30 giorni dalla sottoscrizione, unitamente alla dichiarazione di conformità di tali contratti alle disposizioni contenute nel D.M. Per le imprese che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione aziendale, ai sensi dell'art. 55, comma 1, del D. Lgs. n. 50/2017, è ridotta di 20 punti percentuali l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro su una quota delle erogazioni non superiore a 800 euro. Il beneficio fiscale è applicabile al verificarsi di un effettivo incremento di risultati, misurabile sulla base degli indicatori definiti dalla contrattazione. Gli obiettivi possono essere cumulativi o alternativi. La misurazione degli indici deve avvenire in relazione a un "periodo congruo", ovvero un arco temporale in cui deve essere misurato l'incremento di produttività, il quale dovrà essere maggiore rispetto a quello registrato nell'anno o negli anni precedenti. Per gli approfondimenti in materia si rimanda a Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*; *Circolare 5/E/2018*; *Risoluzione 55/E/2020*; Brenna F., Munno R., Vicentini A., *Welfare aziendale e premi di risultato: aspetti fiscali*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo*

livello, la facoltà di sostituire il premio di risultato con somme e valori di cui all'art. 51, comma 2, 3 e 4 del Tuir<sup>145</sup>; d) incentiva il ricorso ai *voucher* per agevolare la fruizione dei servizi di cui all'art. 51 del Tuir<sup>146</sup>. L'art. 6 del D.M. 25 marzo 2016 specifica le caratteristiche che devono possedere i buoni con cui erogare le misure di welfare<sup>147</sup>. Per quanto attiene l'ampliamento dell'art. 51 del Tuir, la legge, con le successive modifiche, rivisita due capisaldi del welfare aziendale costituiti dalla lett. f) e f-bis) del comma 2 dell'art. 51 e introduce la lett. f-ter) e f-quater), intese come specificazione degli oneri di utilità sociale indicate nella lett. f) e, in quanto tali, da disciplinare unitariamente<sup>148</sup>. In base alla nuova formulazione della lett. f)<sup>149</sup>, le opere e i servizi di cui al comma 1 dell'art. 100 del Tuir non costituiscono imponibile non solo quando sono erogati in via unilaterale e volontaria dal datore di lavoro, ma anche quando sono riconosciuti in base a contratti, accordi o regolamenti aziendali a categorie e generalità di dipendenti o familiari. Le erogazioni di *benefit* corrisposte in esecuzione di obblighi contrattualmente assunti o in esecuzione di un regolamento aziendale vincolante determina anche la deducibilità integrale ai sensi dell'art. 95 del Tuir, mentre l'agevolazione è limitata al 5%

---

*welfare, novità, gestioni e buone pratiche*, pag. 131–134; Monterossi L., *I premi di risultato e i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 165 e ss..

<sup>145</sup> Questa previsione da piena attuazione al criterio di fungibilità tra erogazione monetaria dei premi di risultato agevolabili sottoforma di *benefit* in natura, prevedendo che questi ultimi mantengano il loro regime di tassazione, in tutte le ipotesi dettate dall'art. 51 del Tuir. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*; *Circolare 5/E/2018*; Brenna F. Munno R., op. già cit. *Il welfare aziendale: aspetti fiscali*, pag. 179.

<sup>146</sup> La corresponsione dei *benefit* può avvenire mediante titoli di legittimazione, in formato cartaceo ed elettronico. I *voucher* si dividono in monouso e multiuso a seconda che diano possibilità di acquistare beni e servizi di cui all'art. 51, co. 2 o *benefit* di cui all'art. 51, co.3 del Tuir. Per gli approfondimenti in materia si rimanda a Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*; *Circolare 5/E/2018*; *Risposta n. 519/2019*; *Risposta n. 338/2019*; Frasoni G., *Buoni-corrispettivo: le divergenti interpretazioni di Assonime e Agenzia delle Entrate*, 8 gennaio 2020; Redazione (a cura di), *Welfare aziendale: quando si applica il regime agevolato*, Ipsa Quotidiano, 10 settembre 2020; Di Rosa D., *Welfare aziendale tra decontribuzione e detassazione, con quale convenienza?*, Ipsa Quotidiano, 14 settembre 2020.

<sup>147</sup> Cfr. Vozella L., *Buono Welfare, Dizionario breve sul welfare aziendale*, in “Bollettino ADAPT”, n. 3, 2017; Murena C., op. già cit. *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefit*, pag. 1235; Olivelli F., op. già cit. *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, pag. 113-114.

<sup>148</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare 5/E/2018*, pag. 27.

<sup>149</sup> La nuova formulazione della lett. f), dell'art. 51, co. 2 del Tuir, così come modificata dall'art. 1, co. 190 della l. n. 208/2015 prevede che “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”, uniformandone la disciplina a quella prevista nelle successive lett. f-bis, ter e quater). Si ved. Agenzia delle Entrate, *Circolare 28/E/2016*, pag. 20.



dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente (come risultante dalla dichiarazione dei redditi)<sup>150</sup> quando le spese sono volontariamente sostenute dal datore per le medesime finalità<sup>151</sup>. Le disposizioni della lett. f) e le successive specifiche possono essere oggetto di contrattazione sia a livello nazionale (primo livello), che decentrata (secondo livello), ossia territoriale e aziendale<sup>152</sup>, oltre che introdotte per il tramite di regolamento aziendale che configuri adempimento di un obbligo negoziale o di un atto liberale<sup>153</sup>. Le lett. f-bis) e f-ter) configurano un insieme di misure sociali contrassegnate con la dicitura di “welfare familiare” poiché contemplano prestazioni che si rivolgono esclusivamente ai familiari dei dipendenti. Nel primo caso includono prestazioni di educazione e istruzione, nel secondo consentono la fruizione di servizi di assistenza ai familiari anziani non autosufficienti. La lett. f-quater) individua un regime di esenzione per i contributi e premi versati a forme assicurative di *Long Term Care* e *Dread Disease*<sup>154</sup>, in cui è possibile ricomprendere anche le polizze a copertura del rischio di contrarre il Covid - 19<sup>155</sup>. Inoltre, per quanto attiene la previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa e il valore delle azioni concesse ai dipendenti, queste prestazioni possono scontare l'esenzione vigente per le soglie reddituali indicate dal Tuir, a cui si aggiunge la quota di premi di risultato che può essere utilizzata per un'ulteriore conversione nelle prestazioni sopraindicate, esuberando così le soglie limiti indicate nell'art. 51<sup>156</sup>. La Legge di Stabilità 2018<sup>157</sup> ha allargato ulteriormente il paniere di

---

<sup>150</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 34/E. Istanza di interpello – Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. WX spa – Utilizzo di opere e servizi da parte di dipendenti e dei loro familiari. Articolo 51, comma 2, lettera f), del Tuir*, 10 marzo 2004.

<sup>151</sup> Cfr. Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano, *Documento n. 68: Il Welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, in “I quaderni della Scuola di Alta Formazione”, Milano, 2016, pag. 46; Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 74-75.

<sup>152</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare 5/E/2018*, pag. 27; Maino F., Ferrara M., op. già cit. *Terzo Rapporto sul secondo welfare*, pag. 98.

<sup>153</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 14-19.

<sup>154</sup> Cfr. Giovannone M., *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 142-145.

<sup>155</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 11/E/2020*; Assolombarda, *I premi versati dal datore di lavoro non concorrono a formare reddito*, [www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it).

<sup>156</sup> Cfr. Brenna F., Munno R., Vicentini A., *Welfare aziendale e premi di risultato: aspetti fiscali*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestioni e buone pratiche*, pag. 131. Per quanto attiene le azioni, si rimanda a Valsiglio C., *Il welfare aziendale nella Legge di Bilancio 2018*, in “Euroconference Lavoro”, 8 febbraio 2018.

<sup>157</sup> art. 1, co. 28, legge 27 dicembre 2017, n. 205, Bilancio di previsione per lo Stato per l'anno finanziario

prestazioni soggette agli sgravi contributivi, introducendo la lett. d-bis) dell'art. 51 avente ad oggetto il rimborso per l'acquisto di abbonamenti al trasporto pubblico locale, regionale e interregionale. La legge di Stabilità 2019<sup>158</sup> ha sostanzialmente confermato l'assetto normativo degli anni precedenti. Se da un lato ha fornito la misura del successo delle iniziative fino ad ora adottate, dall'altra, ha indicato una battuta di arresto e l'esigenza, per ora, di non ampliare ulteriormente il novero delle prestazioni, complice anche l'avvento dell'emergenza epidemiologica<sup>159</sup>. Infine, la legge di Bilancio 2020 rafforza la portata agevolatrice di alcuni *benefit*, nello specifico buoni pasto e auto aziendale, prevenendo nel primo caso un innalzamento del tetto di esenzione fiscale per i buoni elettronici da 7 a 8 euro e contestualmente abbassando il *favor* fiscale previsto per il buono cartaceo. L'auto aziendale muta regime di imposizione fiscale. Inoltre, con il Decreto agosto (art. 112 del D. L. n. 104/2020) l'importo del valore dei beni ceduti e dei servizi prestati dall'azienda ai lavoratori dipendenti che non concorrono a formare reddito, ai sensi dell'art. 51 comma 3 del Tuir, è raddoppiato e innalzato ad euro 516,46<sup>160</sup>. Con le ultime leggi di Bilancio sono stati ulteriormente innalzati i tetti di esenzione dei *fringe benefit* fino a toccare la soglia dei 3.000 euro. La legge di Bilancio 2023 non ha riconfermato tale importo per cui, venuta meno la deroga, la soglia di esenzione è tornata ad essere pari all'importo iniziale, ovvero di 258,23 euro, creando non poche perplessità tra la platea delle aziende e degli *stakeholder* per la notevole confusione con cui la politica gestisce l'approccio alle misure di welfare<sup>161</sup>.

---

2018 e bilancio pluriennale per il triennio 2018 -2020 – GU n. 302 del 29 dicembre 2017

<sup>158</sup> Legge 30 dicembre 2018, n. 145. Bilancio di previsione dello Stato per l'anno finanziario 2019 e bilancio pluriennale per il triennio 2019-2021 - GU n. 302 del 31 dicembre 2018.

<sup>159</sup> Cfr. Santoni V., *Welfare aziendale: la Legge di Bilancio 2019 segna una battuta d'arresto*, Percorsi di secondo welfare, 9 gennaio 2019. Per una ricapitolazione degli ultimi emendamenti sostenuti da Aiwa (Associazione italiana welfare aziendale), in materia di mobilità per i dipendenti e proroga del tetto dell'esenzione fiscale dei *fringe benefit* da 258,23 euro a 516,46 si rimanda a: Aiwa, *Welfare aziendale e legge di Bilancio 2021; vince il rinvio*, 23 dicembre 2020.

<sup>160</sup> Cfr. Ferrieri Caputi M. S., *Il welfare aziendale raddoppia per il 2020 (c. 3 art. 51 del Tuir)*, Welfare for people, 2020; Sepio G., Sbaraglia G., *Raddoppio dell'esenzione per i fringe benefit: ambito applicativo a rischio restrizione*, in "Il fisco" 43/2020, pag. 4121 e ss..

<sup>161</sup> Cfr. Massagli E., op. già cit. *I nuovi fringe benefit a 3.000 euro*.







## CAPITOLO 2

### IL MERCATO DEI *PROVIDER* E LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO DEL WELFARE AZIENDALE

*Sommario:* **2.1.** Il welfare e i *provider*: evoluzione e sviluppo di un mercato dei servizi alla persona - **2.1.1.** Tipologie di *provider* - **2.2.** Le dimensioni economiche del mercato del welfare aziendale - **2.2.1.** Numero dei *provider* in Italia - **2.2.2.** Fatturato - **2.2.3.** Aziende clienti e settori produttivi - **2.2.4.** Addetti beneficiari e *budget welfare* – **2.3.** Aiwa: Associazione di categoria dei *provider* del welfare aziendale – **2.4.** Il mercato del welfare aziendale e le nuove opportunità occupazionali – **2.5.** Il mercato del welfare aziendale e i servizi alla persona – **2.6.** Il welfare aziendale e il terzo settore: le quasi piattaforme – **2.6.1.** Le quasi piattaforme – **2.7.** Pratiche di valutazione dell'impatto sociale ed economico del welfare aziendale

A chi si rivolgono le imprese per implementare i piani di welfare? Il *management* aziendale può decidere di gestire la predisposizione di programmi di welfare senza avvalersi di intermediari, oppure di collaborare con altri *stakeholder*, specializzati nella fornitura di beni e servizi di welfare, operativi a livello nazionale o territoriale. In questo secondo caso, giocano un ruolo cruciale i soggetti coinvolti nella diffusione dei servizi alle imprese ovvero le società di consulenza e *provider* di servizi che hanno fatto del welfare aziendale il loro *core business*. Queste compagnie private contribuiscono alla diffusione del welfare aziendale attraverso “l'infrastrutturazione” nazionale e locale: promuovono cioè la crescita del mercato lavorando su due fronti; da un lato, diffondono le pratiche e sensibilizzano i datori di lavoro sui benefici sociali ed economici legati all'introduzione dei servizi nelle aziende, dall'altro, aggregano l'offerta sul territorio. Il welfare aziendale, dal canto suo, contribuisce anche a promuovere il settore del c.d. “Terziario sociale” attraverso la nascita di nuovi posti di lavoro nel campo dei servizi alla persona, producendo una serie di effetti positivi quali l'aumento dell'occupazione per

giovani e donne, più conciliazione casa lavoro, più opportunità di scelta e consumo<sup>1</sup>.

## **2.1. Il welfare e i *provider*: evoluzione e sviluppo di un mercato dei servizi alla persona**

Un ruolo sempre maggiore nella promozione delle pratiche di welfare è svolto dalle società – *profit o non profit* – meglio conosciute come *provider*, soggetti imprenditori che decidono di investire nel mercato del welfare, offrendo beni e servizi da mettere a disposizione dei dipendenti delle aziende clienti. I *provider* hanno il merito di aver realizzato importanti semplificazioni nell'erogazione dei piani di welfare, trasformando la fase gestionale in un processo digitalizzato e sempre più allineato con la trasformazione del lavoro all'insegna dell' "Industria 4.0"<sup>2</sup>, rivoluzione di processo che sta investendo anche settori come l'organizzazione d'impresa e il *people management*<sup>3</sup>. Nel caso del welfare aziendale, il *provider* è qualificato come "un fornitore del mercato che eroga servizi di welfare per il tramite di una piattaforma *web*/portale da mettere a disposizione dei lavoratori delle aziende clienti"<sup>4</sup>. I datori possono decidere di elaborare personalmente i piani a favore dei propri dipendenti, oppure delegarne la progettazione ad un operatore specializzato<sup>5</sup>. Nello specifico, tali *player* offrono un servizio tecnologico rappresentato

---

<sup>1</sup> Cfr. Maino F., Mallone G. (a cura di), *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo*, in: Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale 2.0*, pag. 95. Per approfondire la tematica del terziario sociale cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Le prospettive di sviluppo del white jobs in Italia*, Italiaslavoro, luglio 2014.

<sup>2</sup> Cfr. Seghezzi F., *Welfare aziendale per Industria 4.0*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it).

<sup>3</sup> Cfr. Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for people. Primo rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, pag. XX–XXVII; Pesenti L., Scansani G., *Il mercato dei provider in Italia*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, pag. 186.

<sup>4</sup> Vari autori hanno fornito i loro contributi scientifici al fine di individuare una definizione di *provider*. Tra questi si citano: Pesenti L., *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2018, pag. 5; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 28; Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 123; Pesenti L., Scansani G., op. già cit. *Il mercato dei provider in Italia*, pag. 186.

<sup>5</sup> L'azienda che decide di gestire in autonomia un piano di welfare deve, di regola, essere dotata di un reparto HR, con competenze avanzate in termini di gestione del personale e un elevato grado di esperienza nella realizzazione di strategie di *compensation & benefit*, in grado di valorizzare il capitale umano presente in azienda. L'ideazione di un piano di welfare può avere notevole impatto sul carico di lavoro degli uffici presenti, con necessità di coinvolgere dei consulenti esterni per avere delucidazioni in merito alla gestione amministrativa e contabile delle prestazioni attivate. Per tale ragione, a meno che le imprese non siano piccole e offrano ai dipendenti la possibilità di beneficiari di poche prestazioni come i *voucher*, la gestione

dalla piattaforma<sup>6</sup>, a cui affiancano un'attività di consulenza, gestionale e amministrativa, con cui supportano le imprese nell'ideazione, implementazione e monitoraggio degli interventi e dei piani di welfare<sup>7</sup>. In merito alle modalità di erogazione dei servizi, ogni dipendente è titolare di un *account* tramite il quale accedere al portale, su cui è caricato un *budget* figurativo, meglio conosciuto come “conto welfare”. In questo portafoglio virtuale confluiscono le somme corrisposte dal datore di lavoro nell'ambito del “*welfare on top*”, quelle derivanti dalla contrattazione nazionale<sup>8</sup>, come le somme previste dai CCNL, e quelle relative al “welfare di produttività”<sup>9</sup>. Gli importi caricati sono scalati

---

dei piani è preferibilmente demandata ai *provider*, mentre alle aziende clienti spetta decidere i servizi che si intendono attivare in piattaforma, a favore dei propri lavoratori. Cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 27-29.

<sup>6</sup> Per quanto attiene le piattaforme, sempre più *provider* stanno potenziando la propria infrastruttura tecnologica, rendendola più duttile, *responsive*, oltre che accessibile anche in mobilità (da *smartphone* o *tablet*). Le piattaforme vengono realizzate all'insegna della UXD (*User Experience and Interaction Design*), introducendo la *blockchain* per la gestione dei dati e adottando la strategia di *marketing* alla base delle *Experience Economy*, intendendo per tale la capacità di interpretare le preferenze e i comportamenti consumistici degli utenti per valorizzare e massimizzare la percezione valoriale dello strumento utilizzato. L'interfaccia *web*, messa a disposizione per il tramite del portale, ha il pregio di semplificare i processi aziendali di gestione operativa, controllo, amministrazione dell'*account* personale dell'utente, rendicontando le spese effettuate. Nell'attività di *back-office*, i *provider* si occupano di ricevere/verificare/validare/archiviare i flussi di rimborso e acquisto associabili ai singoli lavoratori. Cfr. Scansani G., *Provider: Il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 132. Anche i *provider* non sono estranei all'avvento dell'algoritmo, anzi ne intendono sfruttare a pieno le potenzialità per individuare e suggerire all'utente i servizi più congegnati alle sue preferenze. Per un approfondimento sul tema si veda anche: Del Gatto S., *Luci e ombre dei sistemi di digital welfare state*, [www.irpa.eu](http://www.irpa.eu), 4 giugno 2020, il quale afferma che può essere utilizzato per la gestione dei sistemi di “diagnosi” dei fabbisogni degli utenti nell'ambito del welfare aziendale.

<sup>7</sup> Cfr. Aiwa, *Welfare aziendale: parola ai provider*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it).

<sup>8</sup> Prima del 2016, i CCNL prevedevano forme di welfare legate essenzialmente alla previdenza e all'assistenza integrativa. Negli ultimi anni l'andamento è mutato in quanto somme ulteriori sono state previste anche per incrementare servizi alternativi rispetto a quelli tradizionali. Un esempio, a tal proposito, è fornito dall'art. 17 del CCNL metalmeccanico. La promozione di soluzioni di welfare legate ai CCNL è sostenuta anche dai vari *provider* che pubblicizzano sui loro siti i propri servizi rendendo edotte le aziende delle somme previste dai CCNL che il contratto prevede che stanzino a favore dei loro lavoratori.

<sup>9</sup> Per quanto attiene la gestione del *budget* non utilizzato, meglio conosciuta come gestione dei “residui”, le alternative sono svariate e mutano anche a seconda della fonte delle somme da destinare a welfare. In linea generale, è prassi abbastanza diffusa destinare i residui alle forme di previdenza e assistenza complementare oppure riutilizzarle nell'anno successivo, a patto che il piano di welfare rimanga attivo. Le somme non sono mai liquidabili monetariamente a meno che non provengano dalla conversione del premio di risultato. In questo caso il dipendente può chiedere che i residui vengano monetizzati in busta paga, con relativa applicazione dell'aliquota agevolata. Per approfondimento cfr. Benincasa G., *Conto welfare*, in Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 221-222; Edenred, *Piano welfare aziendale: tutte le soluzioni per gestire i residui dei dipendenti*, 4 settembre 2020; Salabam, I *residui dei piani welfare: come possono essere gestiti*, 23 luglio 2019; Welfareperlatuaimpresa, *Un welfare aziendale per imprese e territori. Guida pratica*, 2018, pag. 25; Edenred; *Credito welfare nei piani aziendali: come gestire i residui*, 27 ottobre 2022.



progressivamente in misura pari alle spese effettuate dal dipendente sul portale. Il beneficiario ha la possibilità di scegliere tra beni e servizi differenti all'interno di un menu che si compone di diverse aree, come la previdenza complementare, l'assistenza integrativa, l'intrattenimento e la cultura<sup>10</sup>, la salute e il benessere<sup>11</sup>, i servizi alle famiglie<sup>12</sup>, i servizi di trasporto pubblico<sup>13</sup>, le polizze assicurative e le forme di sostegno al reddito<sup>14</sup>. I servizi, in sostanza, finiscono con il coincidere con quelli enucleati nei commi 2, 3 e 4 dell'art. 51 del Tuir<sup>15</sup>. Solo una parte residuale di *provider*, attualmente operanti sul mercato, è in grado anche di assistere le aziende clienti nella strutturazione delle politiche del personale, intervenendo in materia di flessibilità organizzativa e *smart working*. Per offrire le prestazioni di welfare, i *provider* siglano collaborazioni con i fornitori operanti nelle varie aree sopraindicate, operativi sia a livello locale che nazionale<sup>16</sup>, cercando di garantire alti *standard* di qualità del servizio reso. In piattaforma è presente anche un'area "convenzioni", opzione che permette al singolo dipendente di chiedere al *provider* di affiliare un proprio fornitore di fiducia<sup>17</sup> al fine di potersi rivolgere per utilizzare il *budget* derivante dal credito welfare. Una delle modalità più frequenti con cui i *player* forniscono il servizio è quella che prevede l'emissione di un *voucher* denominato *voucher welfare*, il quale configura un titolo di riconoscimento che

---

<sup>10</sup> Cinema, teatri, spettacoli musicali, concerti, musei, parchi divertimento, corsi di lingua, cucina, ecc., rientranti nella regolamentazione dell'art. 100 del e dell'art. 51, co. 2 lett. f) del Tuir.

<sup>11</sup> *Check up* medici, palestre, servizi di *wellness*, spa, assistenza psicologica, ecc.. Anche in tal caso, si tratta di servizi di cui all'art. 100 e 51, co. 2 lett. f) del Tuir.

<sup>12</sup> Per lo più nella forma del rimborsale (concernete tutte le attività scolastiche e parascolastiche, *baby-sitting* o i servizi di assistenza domiciliare, para-domiciliare e bandato per i familiari dei dipendenti, rientranti rispettivamente nell'art. 51, co. 2, lett. f-bis e ter).

<sup>13</sup> Tali servizi comprendono le richieste di rimborso degli abbonamenti ai trasporti pubblici o eventuali convenzioni con aziende del trasporto urbano, anche relative alla mobilità innovativa e al *mobility-sharing*

<sup>14</sup> In questa area è compreso il servizio mutui (richieste di rimborso di prestito e finanziamento di cui all'art. 51, co. 4 del Tuir).

<sup>15</sup> Cfr. Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo la Legge di Stabilità 2016*, in Maino F.; Ferrara M. (a cura di), op. già cit. *Terzo rapporto sul Secondo Welfare in Italia 2017*, pag. 108-109

<sup>16</sup> In alcuni casi il fornitore è a sua volta un aggregatore commerciale che racchiude al proprio interno delle realtà imprenditoriali più piccole, a cui i lavoratori possono rivolgersi, individuando il servizio di cui intendono usufruire tramite i siti a cui la stessa piattaforma rimanda. Esempi in tal senso: Progesa for.All, Sitteralndia, ecc..

<sup>17</sup> Si ricordi, come specificato in più circolari, che ad eccezione dei casi in cui le prestazioni possono essere richieste a rimborso, i dipendenti non possono intrattenere rapporti diretti con il fornitore, ma devono unicamente beneficiare della prestazione messe a loro disposizione dall'azienda, conservando una posizione di terzietà che rende la fattispecie assimilabile a quella del contratto a favore del terzo, in cui il rapporto negoziale deve sussistere unicamente fra impresa committente e fornitore incaricato dell'esecuzione della prestazione.

permette al lavoratore di ricevere la prestazione presso la struttura erogante il servizio. Una crescente sensibilità verso l'importanza del ruolo dei *provider* nell'implementazione dei piani di welfare è ravvisabile anche alla luce della creazione di prassi di riferimento UNI dal titolo "Welfare aziendale – Linee guida per la progettazione, la realizzazione e la valutazione di progetti di welfare aziendale e requisiti di competenza del *welfare manager*"<sup>18</sup>. Il documento definisce i requisiti per la progettazione, la realizzazione e valutazione dei progetti di welfare, confermando che la realizzazione del piano di welfare passa per una definizione di obiettivi, tempi e modalità rese concretizzabili solo mediante il ricorso ad un'infrastruttura tecnologica di distribuzione a supporto all'offerta delle soluzioni di welfare aziendale, come quella messa a disposizione dai *provider*<sup>19</sup>. Le norme Uni creano una sorte di nesso funzionale tra il concetto di piano di welfare e quello di *provider*, istituzionalizzando il ruolo di quest'ultimo in termini di competenza e progettazione di strategie di welfare. Per garantire una strategia di welfare efficace, è stata individuato uno schema da ottemperare in termini di strutturazione del piano, la cui predisposizione deve contemplare le seguenti fasi: l'analisi dei bisogni, la definizione di un piano strategico legato a raggiungimento di precisi e individuati KPI (*Key Performer Indicator*), definiti a seconda dell'area di miglioramento in cui si vuole registrare un incremento connesso alla realizzazione di bisogni individuali o collettivi prefissati (*job individual satisfaction*, la fidelizzazione complessiva dei dipendenti, ecc.). Agli interventi menzionati deve seguire un'attività di misurazione e di *reporting* degli obiettivi individuati, per valutare in maniera conclusiva l'efficienza del piano stilato. Rilevante è anche la qualità dei servizi reso, da garantire tramite un'attenta attività di selezione del

---

<sup>18</sup> Le prassi sono documenti che hanno valore para normativo e contengono prescrizioni tecniche e modelli settoriali di norme. Rientrano fra i "prodotti della normazione europea" come previsti dal Regolamento UE n. 1025/2012. Una volta approvate hanno una validità quinquennale. L'attività di elaborazione della prassi di riferimento ha visto il contributo di eQua (<https://www.eqwa.it/>), impresa sociale che nasce per diffondere e creare cultura intorno al benessere della persona nella sua interezza. Equa è un'impresa sociale di cui fanno parte organizzazioni che rappresentano interessi collettivi, in particolare: eQwa S.r.l. - Impresa sociale, Laboratorio di Statistica applicata alle decisioni economico aziendali dell'Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano, Progetica S.r.l., Audit in Italy S.r.l., Assimoco S.p.a., Movimento Consumatori Lombardia e Gruppo Cooperativo CGM. La prassi può essere applicata a tutte le organizzazioni, siano esse private o pubbliche, a unità locali italiane e organizzazioni estere. Il progetto è stato sottoposto a una fase di consultazione pubblica fino al 9 dicembre 2020 per raccogliere tutte le osservazioni da parte del mercato. Attualmente approvato ed in vigore dal 13 aprile 2021, il documento è scaricabile al seguente link: <http://store.uni.com/catalogo/uni-pdr-103-2021>.

<sup>19</sup> Il documento giuridicizza anche la distinzione fra piano, piattaforma e progetto di welfare aziendale.

fornitore, valorizzando nella scelta per lo più aspetti legati all'efficacia dei prodotti e dei servizi offerti, a dispetto delle mere valutazioni di convenienza economica<sup>20</sup>. L'ampliarsi del ventaglio di operatori attivi nel settore, se da un lato, confonde l'utente sulla scelta da compiere, dall'altro, aumenta le sue possibilità di individuare il *competitor* che offre un servizio quanto più confacente alle proprie aspettative ed esigenze. Col tempo sarà naturale il delinearci di una graduale selezione e consolidamento delle organizzazioni più capaci di soddisfare il bacino di utenza<sup>21</sup>. La pandemia ha avuto come conseguenza quella di implementare la richiesta di servizi afferenti bisogni di sostegno individuale e familiare, soprattutto nelle aree della salute, sostegno alle spese, conciliazione vita-lavoro, a dispetto di quelle avente natura più prettamente commerciale, riguardanti l'area del *life style*, come i viaggi, palestre o cofanetti regalo<sup>22</sup>. Tuttavia, le preferenze espresse in merito alla preferenza dei servizi scelti dai dipendenti registra variazioni e andamenti discontinui, soprattutto in virtù dei periodi storici di riferimento e anche a seconda delle iniziative politiche che mirano ad avvantaggiare fiscalmente dei servizi di rilevanza sociale o più prettamente consumistica.

### 2.1.1. Tipologie di *provider*

I *provider* svolgono un ruolo di intermediazione fra domanda e offerta nell'ambito dei servizi di welfare aziendale. Analizzare da vicino questi operatori ha consentito di reperire una notevole mole di informazioni su un mercato in espansione, soprattutto in un periodo come quello attuale, in cui diviene urgente tracciare le possibili linee di evoluzione del

---

<sup>20</sup> Ai fornitori si richiede, inoltre, il possesso della Carta dei servizi, un documento di presentazione del servizio che rappresenta un vero e proprio patto siglato con l'utenza.

<sup>21</sup> La conformità dell'operatore agli *standard* richiesti avverrà tramite un'autodichiarazione o una valutazione realizzata dagli *stakeholder*, come gli utenti, la cui segnalazione consente addirittura che il *provider* entri nel *network* dei fornitori. La Carta dei servizi contiene la descrizione di vari aspetti connessi al servizio (destinatari; caratteristiche del servizio; accessibilità e usabilità, tempi di erogazioni, ecc.) e caratteristiche del fornitore (struttura fisica o giuridica; riconoscimento o attestazione; esperienze specifiche e risultati; reperibilità). Per un approfondimento complessivo del documento di Prassi Uni in merito alle caratteristiche che si richiede rispettivamente ai fornitori, si rimanda a: UNI, *Progetto UNI/PdR XX:2020*, pag.7, [uni.com/images/stories/uni/menu/partecipazione/pdf/pdr\\_consultazione/pdr\\_consultazionepubblica\\_20201209.pdf](https://www.uni.com/images/stories/uni/menu/partecipazione/pdf/pdr_consultazione/pdr_consultazionepubblica_20201209.pdf).

<sup>22</sup> Cfr. Pesenti L., Scansani G., op. già cit. *Il mercato dei provider in Italia*, pag. 200 e ss.; Pesenti L., Scansani G., *Welfare Aziendale dopo Covid - 19. E il Provider diventa un "hub"*, 22 aprile 2020, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it).

fenomeno del welfare. In *primis*, è necessario compiere un generale *identikit* del *provider* sulla base di due principali caratteristiche ovvero: *i*) la proprietà della piattaforma informatica; *ii*) il grado di specializzazione nel mercato del welfare aziendale. Sulla base di questi criteri, le tipologie di operatori identificati sono stati: i *provider* puri, *reseller* e ibridi. I *provider* sono puri se proprietari di una piattaforma informatica, oltre che specializzati nella progettazione, vendita ed esecuzioni di servizi di supporto al welfare. Sono, invece, classificabili come *reseller* nel caso in cui noleggiino il portale da terze imprese concorrenti e personalizzano la piattaforma con il logo della propria azienda. Il *provider reseller* ha la possibilità di siglare una “*partnership*” sia con un *provider* puro o ibrido<sup>23</sup>. In questi casi, l’offerta dei servizi è quasi uguale a quella proposta dal *provider* da cui noleggiano la piattaforma, peccando di innovazione e originalità. Apparentemente potrebbe sembrare che i *provider reseller* rivestano una posizione di debolezza rispetto ai *provider* puri e ibridi. In linea di massima questa osservazione è veritiera, ma ciò non toglie che nel tempo possono acquistare il *know how* necessario a diventare degli specialisti nel settore<sup>24</sup>. L’ultima categoria è rappresentata dai *provider* ibridi. Si tratta di aziende che sono proprietarie di piattaforma, come i *provider* puri, ma che hanno come *core business* un’attività diversa dal welfare aziendale. Solitamente si tratta di imprese che hanno deciso di integrare la loro offerta con servizi di welfare, in quanto rappresenta un settore affine alla loro principale attività di mercato. Un esempio, in tal senso, è dato dalle società di Edenred<sup>25</sup>, Sodexo<sup>26</sup>, Qui Group<sup>27</sup>, Zucchetti<sup>28</sup> ecc. che nascono come

---

<sup>23</sup> Cfr. Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 136 e ss.; Pesenti L., op. già cit. *Il mercato dei provider in Italia*, pag. 6 e ss. Ci sono degli operatori che agiscono come *provider* puri ma in realtà sono *reseller* specializzati poiché unicamente attivi nella rivendita (con altro marchio) del portale di un vero *provider*. Cfr. Pesenti L., op. già cit. *Il mercato dei provider in Italia*, pag. 9 e ss..

<sup>24</sup> Cfr. Scansani G., op. già cit. *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 137.

<sup>25</sup> Attualmente ha acquistato Easywelfare per cui ha una società specializzata nel settore dei servizi di welfare.

<sup>26</sup> Sodexo Motivation Solutions Italia si afferma tra le principali aziende nel settore del buono pasto e della voucheristica e, più in generale, dei servizi volti a aumentare la qualità della vita. Sodexo, nell’ambito della divisione *Benefits & Rewards*, propone ai suoi clienti soluzioni per motivare il personale con servizi su misura e programmi di incentivazione e *loyalty* personalizzabili. L’azienda ha una piattaforma con cui offre i servizi rientranti nel welfare aziendale e copre quasi integralmente tutte le aree contemplate dalla normativa in materia. Per approfondimento [www.sodexo.it](http://www.sodexo.it); Santoni V., *Servizi on-site, benefit e welfare aziendale: l’offerta di Sodexo Italia*, Percorsi di secondo welfare, 26 giugno 2017.

<sup>27</sup> Fondatrice di Welfare Company, fallita successivamente a Qui Group.

<sup>28</sup> Zucchetti ha acquisito la maggioranza di Double You e ha lanciato ZWelfare.

emettitrici di buoni pasto, società di servizi, *brokeraggio* assicurativo, consulenza sul lavoro e *payroll* ecc. e che hanno integrato il loro ventaglio di servizi o adattato la loro offerta base per affacciarsi nel mercato del welfare aziendale. Non è ancora accaduto che i *provider* ibridi antepongano il *business* del welfare aziendale a quello di partenza. Bisogna riconoscere che, soprattutto nella fase iniziale di insediamento nel mercato, tali *player* hanno indubbiamente goduto di una posizione di vantaggio competitivo rispetto ai *provider* puri e *reseller* puri, in quanto hanno venduto direttamente ai loro clienti i servizi di welfare aziendale, proponendoli insieme a quelli tradizionalmente offerti. Volendo operare una ricapitolazione dei maggiori *player* del mercato, è bene ricordare tra i *provider* puri: la vercellese Eudaimon<sup>29</sup>, fondata nel 2002, e la milanese Easywelfare nel 2006<sup>30</sup>, attualmente acquisita da Edenred<sup>31</sup> e, di conseguenza, non più catalogabile come *provider* puro ma ibrido. Queste due imprese sono state antesignane nel comprendere come servizi di welfare contemplati da una normativa di lunga data, potessero essere ringegnerizzati quanto alla modalità di accesso, di fruizione e di rendicontazione<sup>32</sup>. Tra i

---

<sup>29</sup> Eudaimon si presenta come unica società italiana che ha come *mission* il welfare aziendale. La tecnologia adottata si avvale di piattaforma *web*, come tra l'altro tutti i *provider*, di un *app mobile*, strumento meno frequente, *analytics* e *customer care*. Oltre a ideare e gestire i piani di welfare, offre la misurazione dei risultati ottenuti con l'implementazione del piano attraverso una *dashboard* di controllo, il *life@workindex* e il *total welfare statement*. È un *provider* che, tra i propri punti di forza, annovera una sensibilità verso la promozione dei servizi di *people caring* e conciliazione vita lavoro. Tra i servizi ulteriori vi è Network IEP, che funge da forum-laboratorio per il confronto e la ricerca sui temi del welfare con i partecipanti, quali aziende, associazioni datoriali e altri *player*. Per approfondimenti, si rimanda al sito dell'azienda: [www.eudaimon.it](http://www.eudaimon.it).

<sup>30</sup> Easy welfare è stato tra i primi leader del mercato. Già nel 2010 aveva 50 mila dipendenti beneficiari. Nel 2017 è nata la divisione welfare di Edenred che nel 2019 ha acquisito Easywelfare. Nel 2020 ha 3300 piani di welfare attivi. Edenred ha deciso di sviluppare la propria offerta e renderla accattivante, valorizzando l'erogazione e l'interazione tra beneficiari e strutture convenzionate mediante l'ausilio di App utilizzabili dal dipendente per facilitarlo nella fruizione del servizio, sulla scia di quanto già progettato per l'utilizzo dei *ticket restaurant*. L'App Welfare Edenred consente l'accesso diretto sul portale dei beneficiari e permette al dipendente di trovare le strutture convenzionate dove utilizzare il proprio credito welfare. Al contempo tiene conto del dettaglio dei beni e servizi acquistati e dei crediti utilizzati per ogni singola spesa. A questa si aggiunge anche una piattaforma Easy Mobility Edenred, portale modulato per gli spostamenti casa lavoro, sviluppato in *partnership* con Movesion srl, società leader nel settore della mobilità. *Total Reward Statement* configura, invece, una sezione integrata per fornire ai collaboratori un quadro dei flussi e dei processi nel sistema di *compensation & benefit*, utile all'aziende per gestire il portale e i *budget* di spesa assegnati. Oramai anche gli altri *provider* hanno implementato l'interfaccia del portale su *mobile*, ma Edenred rimane una delle prime ad avere fornito tale duttilità al servizio. Per approfondimento: [www.edenred.it](http://www.edenred.it).

<sup>31</sup> Tale processo aggregativo, se da un lato è interpretabile come indicativo di una riduzione della competizione, dall'altro implica una stabilizzazione del mercato che disincentiva il proliferare di soggetti a fronte del consolidamento di alcuni *player*.

<sup>32</sup> Cfr. Pesenti L., op. già cit. *Il mercato del welfare*, pag. 8.

*reseller*, invece, le più avvantaggiate sono sicuramente le banche e le assicurazioni che sfruttano la loro presenza sul territorio rappresentata dalle filiali e le agenzie, configurando dei preziosi “punti di contatto” per le imprese interessate alla promozione del welfare aziendale sul territorio. Tra le realtà di questo genere bisogna menzionare Ubi Banca che ha agito in qualità di *reseller* nel *brand* di UBI Welfare, oramai acquisita da Intesa San Paolo da aprile 2021, e Generali Italia che opera tramite Welion<sup>33</sup>. Questi *provider* producono anche fonti scientifiche e di analisi nell’ambito del welfare di carattere annuale. Come accennato precedentemente, il *reseller*, se è un *big player*, può diventare completamente autonomo oltre che concorrente diretto del *provider* con cui aveva siglato la *partnership*. Un caso che non sembrerebbe produrre questa esternalità negativa è rappresentato dalla collaborazione siglata tra un *provider* e un’associazione datoriale, poiché è difficile che una sede territoriale di Confindustria o Confcommercio decida di avviare un’attività di impresa che si ponga in diretta concorrenza con quella del *player*. Attualmente l’unico caso di questo tipo è rappresentato dalla sede vicentina di Confindustria che si è dotata di una sua piattaforma, denominata WelfareMeet,

---

<sup>33</sup> Welion è la società del gruppo assicurativo Generali. L’offerta si compone di una piattaforma welfare particolarmente strutturata in ambito sanitario caratterizzata dalla presenza di servizi di prevenzione (campagna vaccinale, check up medici, *my energy journey*) e accesso alle cure (*welion card*, teleconsulto, consulto di alta specializzazione, telemedicina) disponibili presso le 2000 dichiarate strutture convenzionate. Welion, nonostante sia un *reseller*, può vantare un ampio *network* di centri medici ereditati da Generali. Inoltre, si occupa di svolgere anche attività di ricerca tramite la pubblicazione del Welfare index PMI, un rapporto pubblicato annualmente in cui si restituisce uno spaccato dello stato dell’arte della diffusione del welfare e dei servizi maggiormente richiesti dalle imprese, in particolar modo nell’ambito delle PMI. Questa iniziativa ha una risonanza anche di carattere commerciale e funge da canale di contatto per aumentare le potenzialità dell’operatore di esser scelto da tale fascia di imprese. Per approfondimento: <https://www.welion.it/Welfare/PiattaformaWelfare>. Ubi Welfare, altro *reseller*, era un *provider* fondato da Ubi Banca. Il suo punto di forza risiedeva nel fatto che la banca fondatrice era fortemente radicata sul territorio e molto attenta alla comunità di riferimento con cui nel tempo era stata in grado di generare valore. I suoi legami con Confindustria Bergamo hanno funto da *hub* per la promozione e sponsorizzazione del *provider* tra le imprese associate. Un mutamento importante nella storia di questa banca è stato generato a seguito della sua incorporazione e acquisizione da parte di Intesa San Paolo, divenuta effettiva a decorrere dal 12 aprile 2021. Ciò ha comportato la necessità di far confluire i dipendenti con account attivi dalla piattaforma Ubi all’interno delle strutture della nuova compagine aziendale (come “Welfare BPER” o “Welfare Hub”) o di utilizzare interamente i crediti a disposizione sul portale Ubi for You prima della relativa soppressione, datata differentemente a seconda delle imprese interessate. Cfr. Santoni V., *Ubi Welfare: la proposta di Ubi Banca per il welfare aziendale*, 31 ottobre 2017; Redazione (a cura di), *Nasce UBI Welfare, un ecosistema per rispondere ai nuovi bisogni*, [www.vita.it](http://www.vita.it). In merito alla recente acquisizione cfr. Cgil\_Fisac, *Intesa Sanpaolo: aggiornamento su “Gestione premi welfare ex UBI” e piattaforma UBI For You*, 19 ottobre 2022. L’attività di ricerca e i rapporti annuali continuano a trovare pubblicazione anche a seguito dell’avvenuta incorporazione, come dimostrato dalla pubblicazione di Tiraboschi M., (a cura di), *Welfare for people. Quarto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021.

occupandosi dell'intero rapporto con le aziende ad essa iscritte e quindi anche la fase di costruzione e gestione dei piani di welfare che altrimenti sarebbe stato delegato al *provider-partner*<sup>34</sup>.

## 2.2. Le dimensioni economiche del mercato del welfare aziendale

È opportuno, a questo punto, domandarsi quali siano le dimensioni economiche del mercato del welfare aziendale in cui si muovono i *provider* e i fornitori di servizi di welfare. Attualmente non esiste una fonte informativa unica che si occupa di analizzare il fenomeno in via sistematica. Ve sono differenti e ognuno offre un proprio contributo in grado di fornire uno spezzone da valutare e combinare con i dati provenienti dalle altre ricerche. Da un lato ci sono i dati del Ministero del Lavoro, il quale, tramite il numero dei depositi delle dichiarazioni di conformità dei contratti per accedere alle defiscalizzazioni dei premi di risultato, fornisce un quadro della situazione relativa al welfare di produttività, ovvero il welfare aziendale che deriva dalla conversione del premio di risultato<sup>35</sup>.

Un'altra fonte istitutiva del welfare, che alimenta il relativo mercato, è riconducibile alle iniziative di *employer branding*, sia essa di fonte unilaterale (c.d. *welfare "on top"*) o collettiva, meglio conosciuto come welfare aziendale "obbligatorio" di fonte nazionale<sup>36</sup>.

Un esempio in tal senso è dato dal CCNL metalmeccanico, il quale vanta il più alto bacino di lavoratori raggiunti da misure di welfare, per un totale di circa 1,6 miliardi di addetti al settore<sup>37</sup>. Calcolare il volume d'affari complessivo generato da questo mercato non è

---

<sup>34</sup> Cfr. Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 136-140; Scansani G., *WelfareMeet: la piattaforma confindustriale che a Vicenza incontra il welfare aziendale*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 23 aprile 2017.

<sup>35</sup> Cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Detassazione premi di produttività: disponibile il Report aggiornato al 15 novembre 2022*, 17 novembre 2022. Alla data di chiusura del *report*, i contratti depositati sono stati complessivamente 77.819 di cui 13.038 ancora attivi. Non è facile compiere una stima degli addetti beneficiari che hanno convertito il premio di risultato in welfare, anche perché, oltre ad avere accesso al numero di contratti aziendali depositati, bisognerebbe verificare quanti di questi abbiano raggiunto i *target* produttivi e in che misura i lavoratori abbiano scelto di convertire tali premi in servizi di welfare. A tal proposito, cfr. Pesenti L., Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, Working Paper, [www.tuttowelfare.info](http://www.tuttowelfare.info), agosto 2018, pag. 15-19.

<sup>36</sup> In quanto previsto dai CCNL come il CCNL metalmeccanico, orafi e argentieri, telecomunicazioni, pubblici esercizi.

<sup>37</sup> Per il dato relativo al numero di addetti cfr. Pesenti L., Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come*

ancora possibile, in quanto non esiste un centro di raccolta autorizzato in cui vengano convogliate e riorganizzate sistematicamente la globalità delle informazioni raccolte. Una soluzione potrebbe essere quella di coinvolgere nell'attività di ricerca le associazioni datoriali, ma finirebbero con il restituire solo una parziale fotografia limitata al numero di iscritti del comparto produttivo di appartenenza. Un'altra potrebbe essere quella di richiedere ai *provider* dichiarazioni sui dati economici, ma in questo caso il pericolo sarebbe quello di incorrere in una mancanza di trasparenza e nel rischio di *bias*. Un'altra fonte indiretta di stima potrebbe essere rappresentata dall'analisi dei bilanci dei *provider* attivi, assumendo come *cluster* di studio un gruppo di imprese *leader* nel settore. Questa metodologia è sovente utilizzata dalle aziende nell'ambito dell'attività di "analisi dei *competitors*", per ottenere informazioni quantitative e qualitative relative alle altre imprese operanti nel mercato di riferimento, al fine di individuare il relativo posizionamento sul mercato ed eventuali potenzialità di crescita. Questa indagine sarebbe comunque parziale e non completamente soddisfacente perché non fornirebbe informazioni relative al numero di lavoratori complessivamente coinvolti, al *budget* mediamente assegnato al singolo dipendente e altri aspetti funzionali a integrare il quadro complessivo del fenomeno. Andando a menzionare le ricerche più importanti che attualmente hanno fornito dati in merito al mercato del welfare aziendale, bisogna citare la ricerca elaborata da Luca Pesenti, in collaborazione con Altis<sup>38</sup>, la quale ha delineato uno spaccato delle dimensioni di questo segmento del sistema dei servizi in fase di crescita in Italia. L'altra ricerca che attualmente offre, al pari della prima, una fotografia attendibile del mercato, è quella elaborata dal Laboratorio Secondo welfare in collaborazione con AIWA<sup>39</sup>.

---

*mercato*, Working Paper, [www.tuttowelfare.info](http://www.tuttowelfare.info), agosto 2018, pag. 19. Sempre gli stessi autori hanno constatato che nei casi in cui le somme stanziare sono esigue, le aziende prediligono ottemperare all'obbligo negoziale ricorrendo a soluzioni di matrice consumistica, come buoni acquisto e buoni benzina, piuttosto che prediligere le opzioni aventi una maggiore rilevanza sociale, come il versamento contributivo alla previdenza e assistenza integrativa.

<sup>38</sup>Cfr. Pesenti L, op. già cit. *Il mercato del welfare in Italia*, pag. 11 e ss. – da adesso anche menzionata come Ricerca Altis. La ricerca ha coinvolto 30 soggetti proprietari di piattaforme (precisamente *provider* puri e ibridi, escludendo i 48 *provider* reseller - a cui i primi vendono la loro piattaforma in forza di accordi commerciali – per evitare duplicazione di dati). Dei 30 *provider* coinvolti, solo 20 hanno fornito i dati, i quali rimangono comunque la fetta più rilevante poiché rappresentano l'80% della quota del mercato. La ricerca è stata compiuta alla fine del mese di settembre 2018 sottoponendo ai *player* una *survey* utilizzando la metodologia di rilevazione CAWI (*Computer Assisted Web Interview*).

<sup>39</sup>Cfr. Maino F., Razetti F., Santoni V., *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in "Sociologia del lavoro", n. 155/2019, pag. 145-147 (anche menzionata come Ricerca Percorsi Secondo Welfare – Aiwa). Anche in questo caso l'indagine ha esaminato l'offerta attiva nel



Entrambi i contributi mirano a valutare l'ampiezza del mercato, il volume aggregato di entrate relative al solo welfare aziendale, l'indotto occupazione generato dall'attività di intermediazione dei *provider* e il numero e la tipologia di imprese coinvolte nell'adozione di misure di welfare.

### 2.2.1. Numero dei *Provider* in Italia

A decorrere dal 2017, anno di inizio del monitoraggio della ricerca Altis, il mercato è passato da 92 a 103 *provider*, dei quali attualmente 46 sono proprietari di piattaforma (di cui 25 “puri” e 22 “ibridi”) e 56 sono *reseller*. Le piattaforme proprietarie sono aumentate del 5%, da 40,2% al 45,6% del totale, mentre la restante percentuale ha scelto la strada del “*reselling*”, anche se nulla vieta che una volta acquisito il *know-how* necessario, tali aziende possano mettersi in proprio e trasformarsi in *provider* puri o ibridi, realizzando una propria piattaforma. Rispetto al 2018, i soggetti censiti sono progressivamente aumentati, mentre a partire dal 2020 non si sono registrati rilevanti ingressi nel mercato, il quale è stato caratterizzato da una situazione di progressiva stasi con incrementi numeriche di poche unità<sup>40</sup>. Le tipologie dei settori di provenienza dei *provider* sono

---

triennio 2015-2017 ed è stata compiuta tramite la sottoposizione di un questionario a 16 dei principali attori del mercato di cui 13 associati ad AIWA - Aon; Assiteca; Blue Be; Day Up; Double You; Easy Welfare; Edenred; Eudaimon; Mercer; Sodexo; Welfare Pellegrini; Well Work; Willis Towers Watson – e 3 esterni - Jointly, WelfareBit e TreCuori. Dal 2019 a Aiwa ha ampliato il ventaglio degli associati, includendo anche Jointly, WelfareBit e successivamente Amilon, Valyouness, Europ Assistance, Liane, Randstad, Staff Welafre, Walà, Welfare Come Te e Welfare4you. Da questa ricerca sono stati esclusi i dati relativi alla previdenza complementare, sanità integrativa, buoni pasto e servizio mensa, mentre sono stati inclusi quelli relativi ai *voucher* welfare. Tale scelta è stata effettuata poiché questi servizi sono considerati dei *benefit* consolidati che avrebbero inquinato i dati e impedito di comprendere la risonanza progressivamente acquisita da tutte le prestazioni afferenti le altre aree del welfare.

<sup>40</sup> Cfr. Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale: Il mercato dei provider. Flash Report di aggiornamento – novembre 2019*, Altis – Valore Welfare. I dati sopramenzionati sono stati aggiornati alla luce delle recenti ricerche compiute da Altis. Dal 2018 al 2022 i *provider* sono considerevolmente aumentati, passando da un numero di 78 a 104 operatori (78 nel 2018; 92 nel 2019; 102 nel 2020; 104 nel 2021; 103 nel 2022). La tipologia in crescita è quella dei *provider* puri, a dimostrazione che ci sono *player* che credono ancora nelle potenzialità del mercato. La maggior parte dei *provider* è distribuita territorialmente al Nord (Lombardia ospita la sede legale di 51 *provider*, seguita da Emilia – Romagna, Lazio, Piemonte e Veneto). Nel 2022, nelle Marche, Liguria, Toscana e Sardegna risulta esserci un solo *provider* attivo per regione, a riprova della scarsa diffusione del welfare in termini di domanda e offerta nelle aree menzionate. Milano è l'area di insediamento principale per tali aziende al punto che 44 operatori hanno qui la loro sede legale e operativa. Nel triennio 2020-2022 5 *provider* hanno modificato il loro statuto diventando delle società *benefit*. Per un quadro più approfondito della situazione riportata in sintesi cfr. Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale: il mercato dei provider - flash report di aggiornamento – 3a edizione novembre 2020*, novembre 2020; Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale: il mercato dei provider - flash report di*

aumentate da 11 a 16, segno tangibile che si è verificato un incremento delle categorie di aziende che seppur operanti in settori diversi dal welfare aziendale, sono interessate a investire in quest'area. Tra i principali investitori ci sono i *provider* puri, le assicurazioni, le banche, le società emittitrici (buoni pasto, *voucher* e card), le società di consulenza HR, le società di *payroll* e i *reseller* specializzati. Fenomeno interessante è rappresentato anche dalle associazioni datoriali, attualmente giunte a un numero di 11 *provider*, andando ad occupare il secondo posto per numero di *player*, tra l'altro al 90 % *reseller*, per offrire servizi ai soci e rendere più efficiente la loro presenza a livello territoriale<sup>41</sup>. In ultimo, le agenzie del lavoro e le organizzazioni del settore *non profit* (terzo settore, mutue, reti sanitarie) hanno incrementato il loro numero, avendo verosimilmente riconosciuto nel welfare una via di sbocco per i loro investimenti a causa della contrazione delle risorse stanziare da parte della pubblica amministrazione.

### 2.2.2. Fatturato

È difficile compiere una valutazione esatta in merito al fatturato generato dal mercato del welfare, sia perché le ricerche hanno diversi approcci metodologici, sia perché le informazioni fornite dagli intervistati sono suscettibili di *bias*<sup>42</sup>. Secondo l'indagine Censis-Eudaimon<sup>43</sup>, il valore potenziale della domanda di welfare misura 21 miliardi di euro. Per Aiwa<sup>44</sup> vale 7 miliardi, mentre per Valore Welfare è pari a 5 miliardi, dei quali circa il 10% transato dai portali<sup>45</sup>. Secondo Federico Isenburg, Founder CEO di Easy

---

*aggiornamento – 4a edizione novembre 2021*, novembre 2021. Nel 2022 il mercato sembra aver raggiunto il suo punto di saturazione, registrando piccole modifiche che attengono per lo più l'entrata o l'uscita in scena di nuovi e vecchi *player* oppure il loro spostamento da un settore ad un altro, per ragione di politica e strategia aziendale. Una possibile rivitalizzazione del mercato potrebbe derivare dall'ingresso nel settore di società europee e *start-up* provenienti dall'area *fintech* Cfr. Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale: il mercato dei provider. Flash Report di aggiornamento – 5° edizione Novembre 2022*, 14 novembre 2022.

<sup>41</sup> Cfr. Pesenti L., op. già cit. *Il mercato del welfare*, pag. 10; Feltrin P., Zan S., *Imprese e rappresentanza. Ruolo e funzioni delle associazioni imprenditoriali*, Carocci, Roma, 2015.

<sup>42</sup> Ad esempio, 7 su 20 soggetti coinvolti nella ricerca Altis non hanno risposto alla domanda relativa alla quantificazione del volume d'affari. Cfr. Pesenti L., op. già cit. *Il mercato del welfare*, pag. 15

<sup>43</sup> Cfr. Censis-Eudaimon, *Primo Rapporto sul welfare aziendale*, 2018.

<sup>44</sup> Cfr. intervista a Massagli E., Presidente di Aiwa, *Welfare aziendale, è tempo di razionalizzazione*, 2018, consultabile al seguente link: [www.tuttowelfare.info.it](http://www.tuttowelfare.info.it).

<sup>45</sup> Stime e elaborazioni sui dati sono stati aggiornati anche dall'advisor Valore Welfare (Valore Welfare è un *advisor* indipendente nella consulenza del welfare aziendale acquisito da Cirfood).

Welfare<sup>46</sup>, la stima è oscillata tra i 3 e i 4 miliardi di euro nel 2017. Un'altra misurazione è stata effettuata dal *Think Tank* "Itinerari Previdenziali", secondo cui il mercato vale 2,5 miliardi, al netto dei buoni pasto, della sanità integrativa e della previdenza complementare<sup>47</sup>. Secondo la ricerca "Laboratori di secondo welfare", i dati sarebbero più contenuti, ovvero il fatturato effettivo legato al welfare sarebbe passato da 5,7 milioni nel 2015 ai 20 milioni nel 2018, un valore abbastanza modesto se si conta che le società coinvolte raggiungono un giro d'affari complessivo che solo nel 2017 ha sfiorato i 3,2 miliardi di euro<sup>48</sup>.

### 2.2.3. Aziende clienti e settori produttivi

Per quanto attiene le aziende clienti dei *provider*, è stato registrato annualmente un considerevole incremento del numero delle imprese interessate a fruire dei servizi di welfare. L'aumento è stato del 140% nel triennio 2015-2017 passando da 5.300 unità produttive a 12.700 nel 2017. Nel 2018 le aziende che si sono rivolte ai *provider* per attivare piattaforme o per acquistare esclusivamente *voucher* sono arrivate a 15.500. Un fenomeno trasversale a tutte le società ha riguardato l'aumento del numero dei clienti pro capite con contestualmente riduzione della concentrazione delle imprese clienti in capo ad un unico operatore. Basti contare che la percentuale di lavoratori raggiunti dal principale operatore è scesa in un anno (dal 2017 al 2018) dal 36,9% al 30,8%<sup>49</sup>. Nel 2019 il numero complessivo delle aziende servite dai *provider* è stato pari a circa 19.090<sup>50</sup>. Un

---

<sup>46</sup> Cfr. sito di reperimento informazione: <https://www.aiwa.it/chi-siamo/scopri-lassociazione/federico-isenburg>; oltre a: *Welfare aziendale: quanto vale?*, BlogAssiteca News, 2017, reperibile al sito [www.assiteca.it](http://www.assiteca.it).

<sup>47</sup> Cfr. Centro studi e ricerche di itinerari previdenziali, *Sesto rapporto sul bilancio del sistema previdenziale italiano*, 2019.

<sup>48</sup> Un'altra rilevante osservazione attestante il progressivo incremento del fatturato legato al mercato del welfare è ricavabile dal fatto che, nel 2015, per 7 *provider* esaminati ibridi e *reseller*, il welfare era la fonte del 25% del loro utile totale, mentre per 4 *provider* puri contribuiva al 75% dei ricavi. Nel 2017 i risultati sono cambiati ulteriormente, non tanto per i 4 *provider* puri per i quali la situazione è rimasta invariata, ma per i restanti, i quali hanno registrato un aumento dell'apporto valoriale del welfare al fatturato stimabile, passando dal 25% al 75% del totale. Cfr. per un ulteriore approfondimento delle percentuali indicate si veda Maino F., Razetti F., Santoni V., op. già cit. *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, pag. 146.

<sup>49</sup> Cfr. Razetti F., Santoni V., op. già cit. *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*, pag. 132-33.

<sup>50</sup> Anche in questo caso non rileva la fonte istitutiva della misura del welfare. Cfr. Pesenti L., op. già cit. *Il*

altro aspetto descrittivo del fenomeno attiene il grado di penetrazione dei *provider* nei vari settori produttivi dell'economia italiana, anche per effetto dei recenti rinnovi di alcuni CCNL, come quello metalmeccanico. La prevalenza di penetrazione è registrata nelle imprese dell'industria (44%), seguite dal comparto dei servizi (25%), del commercio (11%), mentre percentuali inferiori si annotano nell'ambito dell'artigianato, delle costruzioni, degli studi e servizi professionali e dell'agricoltura<sup>51</sup>.

Per quanto attiene la classe dimensionale<sup>52</sup>, le iniziative di welfare sono attivate soprattutto nelle aziende di grandi dimensioni. Dei 20 soggetti analizzati dalla Ricerca Altis, 11.500 aziende, quindi circa l'85%, hanno oltre 100 addetti. Le piccole imprese coinvolte in iniziative di welfare rappresentano solo lo 0,14% di tutte le imprese di pari dimensioni presenti nel nostro paese. Al contrario, la *Survey Percorsi di Secondo welfare - Aiwa* mostra come le micro e medio - piccole (quelle sotto i 50 dipendenti) costituiscono una porzione consistente del mercato, pari al 43% delle aziende. Su 16 operatori, 6 si distinguono per avere fra i clienti una maggioranza di aziende con meno di 50 dipendenti. In realtà, i dati emersi nelle due ricerche non sono così discordati, poiché le 2.0000 aziende intercettate dai *provider*, con meno di 50 dipendenti, rappresentano una frazione molto modesta pari allo 0,13% delle imprese complessivamente esistenti nel nostro paese se confortate con i dati Istat fotografanti l'effettiva distribuzione delle imprese italiane<sup>53</sup>. In sintesi, le due ricerche differiscono di un solo punto percentuale. Per analizzare nello specifico il grado di diffusione del fenomeno del welfare aziendale nelle piccole e medie imprese che compongono il tessuto produttivo italiano, i dati a proposito sono contenuti nel progetto di ricerca, che da 4 anni monitora l'andamento del fenomeno, denominato Welfare Index PMI, annualmente pubblicato da Generali con la partecipazione delle grandi sigle delle rappresentanze sindacali quali Confindustria, Confagricola, Confartigianato e Confprofessioni, il quale ha segnalato una costante crescita delle

---

*mercato del welfare*, pag. 18.

<sup>51</sup> Cfr. Razetti F., Santoni V., op. già cit. *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*, pag. 132-133. Questa tendenza è confermata, seppur con percentuali lievemente differenti, anche nella Ricerca Altis riconducibili a ragioni statistiche legate al differente numero di campioni analizzati. Ulteriore conferma in merito a questi numeri giunge anche dal Rapporto OCSEL CISL (OCSEL CISL, 4° Rapporto sulla contrattazione decentrata 2016/2017, Roma).

<sup>52</sup> Cfr. Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L., op. già cit. *Tempi moderni*, 2013.

<sup>53</sup> Cfr. *Ricerca Percorsi Secondo Welfare - Aiwa*, pag. 136.

aziende partecipanti alla loro indagine<sup>54</sup>.

#### **2.2.4. Addetti beneficiari e *budget welfare***

Uno scenario di progressiva fidelizzazione del numero di aziende da parte dei *provider* non può che tradursi anche nell'aumento dei lavoratori raggiunti dal mercato del welfare, i quali sono saliti da 488.412 unità nel 2015, a 767.421 nel 2016 fino a 1.352.993 nel 2017, giungendo quasi a 2 milioni nel 2018<sup>55</sup>. Richiamando la Ricerca di Altis, invece, gli addetti beneficiari registrati sui portali coinvolti nel report sono stati 1.691.652. Di questi, l'81,7% ha utilizzato almeno una volta il portale<sup>56</sup>. La ricerca OCSEL-Cisl parla di 930.000 lavoratori interessati dai contratti contenenti elementi di welfare riconducibili a 2.196 accordi aziendali siglati nel biennio 2016-2017<sup>57</sup>. Uno scenario ulteriore è fornito dai report aggiornati dal Ministero del Lavoro, i quali dopo un iniziale incremento avvenuto nel 2019 e 2020 (in accordo con la Ricerca Percorsi Secondo Welfare – Aiwa), sembrerebbero documentare una diminuzione dei beneficiari delle misure di welfare derivanti dalla conclusione di accordi di secondo livello, passando da circa 2.622.616 dipendenti nel 2019, a 2.582.208 lavoratori a fine 2021, a 1.772.552 a metà 2022 e a 1.331.702 lavoratori a inizio 2023<sup>58</sup>. La causa verosimilmente deve rinvenirsi nella crisi economica legata al Covid - 19 che ha determinato una diminuzione della conclusione di accordi di produttività con un decremento del 48,7%<sup>59</sup>, a cui sta facendo seguito

---

<sup>54</sup> Dalla prima edizione (2016) il numero di imprese che hanno mostrato interesse nell'attivare servizi di welfare aziendale è passato da 2.140 alle 4.014 nel 2018 (includendo in questo calcolo anche le aziende di più grandi dimensioni). Cfr. Welfare Index PMI, *Sintesi del Rapporto 2018*, pag. 2. Per un aggiornamento sullo stato dell'arte del welfare nelle PMI, cfr. AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2020*, Generali; AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2021*, Generali; AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2022*, Generali.

<sup>55</sup> Cfr. Razetti F., Santoni V., op. già cit. *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*, pag. 132-133 (i dati sono presenti nella Figura 4.1., pag. 133).

<sup>56</sup> Cfr. Pesenti L., op. già cit. *Il mercato dei provider in Italia*, pag. 20.

<sup>57</sup> Cfr. Rapporto OCSEL-CISL (OCSEL CISL, op. già cit. *4° Rapporto sulla contrattazione decentrata 2016/2017*; Pesenti L., op. già cit. *Il mercato dei provider*, pag. 21-22 Santoni V., *OCSEL: ecco come cresce la contrattazione di secondo livello e il welfare aziendale*, Percorsi di secondo welfare, 19 luglio 2018.

<sup>58</sup> Cfr. i report emessi a partire dal 2018 dal Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali. In ultimo si ved. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Report Deposito Contratti*, 16 gennaio 2023, pag. 7.

<sup>59</sup> L'incertezza economica derivante dall'emergenza sanitaria e il relativo indebolimento dell'inflazione ha inciso negativamente anche sulle trattative negoziali di primo livello al punto che nel 2020 si sono registrati

l'inflazione derivante dalla guerra in Ucraina che non ha consentito il ritorno alla normalità delle principali variabili macroeconomiche<sup>60</sup>. Un altro indicatore utilizzato per monitorare l'ampiezza del mercato attiene il valore medio del *budget* caricato sulla piattaforma, distinto per categorie omogenee divise per livello di inquadramento. Secondo la Ricerca Altis, un discrimine rilevante è dato anche dalla RAL del lavoratore, oltre che dalla qualifica ricoperta, anche se sono indicatori tra loro frequentemente correlati. Secondo Percorsi di Secondo welfare, nel 2018 gli operai hanno percepito un *budget* medio di 356 euro, gli impiegati di 538 euro, i quadri di 898 e i dirigenti di quasi 2.600 euro, registrando degli importi più bassi per singolo inquadramento rispetto a quanto emerso nell'indagine dell'Università Cattolica<sup>61</sup>. Complessivamente il *budget* medio caricato sulle piattaforme registra una forte crescita fra il 2015, passando da 115 milioni di euro ai 580 milioni di euro del 2016, sino agli 800 milioni caricati nel 2017<sup>62</sup>. Anche il valore annuo medio del premio che prevede misure di welfare ha subito degli incrementi in termini di importo, nonostante la diminuzione del numero di beneficiari delle misure di welfare derivanti dagli accordi di secondo livello<sup>63</sup>. L'aumento può essere spiegato alla luce della volontà delle imprese di salvaguardare le retribuzioni dei dipendenti, marginalizzando sul risparmio derivante dalle agevolazioni fiscali. Altro fattore trainante potrebbe essere connesso agli aumenti degli importi soglia dei *fringe benefit* per le annualità del 2020, 2021 e 2022.

---

solamente sette accordi, a fronte di cinquanta scaduti a inizio anno. Cfr. Paliotta A. P., Resce M., *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva in Italia*, Inapp report, 2022, pag. 14; 81; Rota Porta A., Uccello S., *Effetto Covid sui contratti: calano premi e nuovi accordi*, Il Sole 24 Ore, 7 luglio 2021.

<sup>60</sup> Prima della guerra in Ucraina, si prevedeva una normalizzazione delle politiche e un ripristino della situazione economica e sociale pre – Covid 19. Sebbene Russia e Ucraina abbiano un peso abbastanza modesto in termini di produzione a livello globale, rimangono i principali produttori ed esportatori di beni alimentari essenziali, di minerali ed energie. La variazione dei prezzi delle materie prime e le oscillazioni dei mercati finanziari potrebbero tradursi nel tempo in un decremento della crescita del Pil, accompagnato da una profonda recessione. Ciò potrebbe avere implicazioni sul numero di contratti siglati nel 2023. Cfr. OECD, *Prospettive economiche dell'OCSE, Rapporto intermedio, marzo 2022: La guerra in Ucraina: conseguenze economiche e sociali e implicazioni per le politiche pubbliche*, OECD Publishing, Paris, 2022

<sup>61</sup> Per Altis il *budget* stimato è pari a 519 € per gli operai; 805,41 € per gli impiegati; 1.441,07 € per i quadri e 2.522,76 € per i dirigenti.

<sup>62</sup> Questo valore è verosimilmente approssimativo poiché reso da soli 12 dei 16 *provider* coinvolti nella ricerca. Per approfondimento cfr. Maino F., Razetti F., Santoni V., op. già cit. *Mercato del welfare aziendale, Provider e nuove opportunità occupazionali*, pag. 148.

<sup>63</sup> I report del Ministero del Lavoro segnalano un valore medio annuo del premio pari a circa 1580 euro a marzo 2020, passato a 1663 euro a gennaio 2021 fino a 1682 euro a gennaio 2023.

### **2.3. Aiwa: Associazione di categoria dei *provider* del welfare aziendale**

Un elemento indicativo della progressiva delineazione di un mercato in fase di stabilizzazione è rinvenibile anche nella costituzione della già citata Aiwa, l'associazione di rappresentanza dei *provider* del welfare aziendale<sup>64</sup>. Nata nel 2017, il gruppo associa i principali interlocutori del mercato (Aon; Assiteca; Blue Be; Day Up; Double You; Easy Welfare; Edenred; Eudaimon; Mercer; Sodexo; Welfare Pellegrini; Well Work; Willis Towers Watson, Jointly, WelfareBit, TreCuori. Recentemente il ventaglio dei soci è stato allargato a Amilon, Valyouness, Europ Assistance, Liane, Randstad, Staff Welafre, Walà, Welfare Come Te e Welfare4you) e copre quasi integralmente la rappresentatività globale dei *provider* presenti sul territorio italiano<sup>65</sup>. Molte imprese socie, soprattutto i *provider* ibridi che hanno come oggetto sociale attività produttive ulteriori al welfare aziendale, sono iscritte anche ad altre associazioni di categoria come Fipe – Federazione italiana pubblici esercizi (Sodexo, Edenred, ecc.), Adepp - Associazione degli enti previdenziali privati<sup>66</sup>, rendendo Aiwa a tutti gli effetti un corpo intermedio in cui trovano dialogo e interazione attori proveniente da diversi settori che compongono le diverse sfaccettature del mercato in ascesa del welfare privato<sup>67</sup>. Aiwa si erge a portavoce dei *player* di fronte le istituzioni, la politica e con le parti sociali, compie attività di informazione sulle evoluzioni normative e applicative in materia di welfare aziendale e interloquisce con la politica per consentire uno sviluppo della disciplina in linea con le esigenze percepite dal tessuto sociale. L'associazione mira a governare e indirizzare lo sviluppo del welfare aziendale all'insegna di una corretta crescita nel settore, al fine di garantire una maggiore

---

<sup>64</sup> Cfr. Razetti F., Santoni V., op. già cit. *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*, pag. 129; Aiwa, *Un lustro di welfare aziendale (2016-2021)*, Wellfeel Este, 22 luglio 2021.

<sup>65</sup> Cfr. Aiwa, *Cresce la rappresentatività di aiwa: welfare4you entra a far parte dell'associazione italiana welfare aziendale*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it); Aiwa, *Europ Assistance Italia, specializzata nell'assistenza privata, è entrata a far parte di Aiwa*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it); Aiwa, *LianeCare, PMI innovativa dedicata alla integrazione tra le attività di cura familiare e le attività professionali, entra a far parte di AIWA*; [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it).

<sup>66</sup> Cfr. Adepp, *Il primo Rapporto Adepp sul welfare*, [www.adepp.info](http://www.adepp.info).

<sup>67</sup> Un anno dopo la nascita di Aiwa, nel 2018 è stata istituita Welfare Impresa, un'associazione di sottosectore aderente a Confindustria Federvarie costituite inizialmente da 9 società: WelfareCompany, Poste Welfare Servizi, Unisalute Servizi, QUI!Group, Repas, Più Buono, Assiteca, Pulsar Risk, Olimpia Agency (attualmente in liquidazione). Dopo la sua istituzione non sembra vi siano stati sviluppi recenti e ulteriori che ne attestano la prosecuzione. Cfr. Santoni V., *Nasce WelfareImpresa, l'associazione delle società che si occupano di welfare aziendale*, Percorsi di secondo welfare, 19 febbraio 2018.

produttività delle imprese e una maggiore soddisfazione del lavoratore<sup>68</sup>. Fra le attività di confronto con le istituzioni, un esempio è dato dalla recente audizione informale di Aiwa su A.C. 1818 Murelli e A.C. 1885 De Maria recanti “Disposizioni in materia di lavoro, occupazione e incremento della produttività” presentata dinnanzi la XI Commissione (Lavoro pubblico e privato) della Camera dei deputati. La proposta di legge ha chiesto l’introduzione di diverse misure tra cui: l’aggiornamento del concetto di conciliazione vita - lavoro in conciliazione tra vita lavorativa e vita familiare. Tale definizione, per quanto più prolissa, ha una accezione meno escludente e non pone la vita familiare dell’individuo in contrapposizione a quella lavorativa, la quale semmai rappresenta un aspetto dell’esistenza che si pone in un’ottica spesso funzionale e complementare a quella di cura e protezione verso i propri familiari. Oltre a questo, le altre misure contemplate dal disegno hanno previsto il riconoscimento dei vantaggi fiscali anche agli asili organizzati da più aziende in rete e l’estensione delle misure di welfare defiscalizzate anche alle spese di cura e assistenza a favore degli animali domestici legalmente detenuti. Altri aspetti particolarmente interessanti hanno riguardato la cessione a titolo gratuito delle risorse di welfare aziendale maturate ai colleghi di lavoro, in caso di certificate esigenze di cura, al pari di quanto già previsto per ferie e permessi. Un’ulteriore proposta riguardava il mancato raggiungimento degli obiettivi prefissati nel 2020 a causa del Covid - 19, il quale ha impattato notevolmente sull’economia italiana e globale al punto da compromettere irreversibilmente il perseguimento degli *standard* di risultato che le aziende miravano di conseguire al termine dell’anno. Aiwa ha suggerito la corresponsione del premio per l’annualità 2021 in welfare, e non in moneta, qualora non fosse stato realizzato il raggiungimento degli indicatori incrementali. L’effettivo conseguimento degli obiettivi, invece, avrebbe comportato l’applicazione della normativa ordinaria<sup>69</sup>. Di tutte queste proposte, l’unica confermata è stata la proroga della franchigia di esenzione dei *fringe benefit* ai dipendenti anche per il 2021<sup>70</sup>. Questa misura è stata poi ulteriormente

---

<sup>68</sup> Cfr. Aiwa, *Scopri aiwa*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it).

<sup>69</sup> Cfr. Aiwa, *Audizione informale di Aiwa su A.C. 1818 Murelli e A.C. 1885 De Maria*, 6 ottobre 2020, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it).

<sup>70</sup> La deroga è stata prevista con un emendamento al D. L. 41/2021 del c.d. Decreto Sostegni, convertito in L. n. 69/2021, in vigore dal 22 maggio 2021. Cfr. De Pirro R., *Fringe benefit con soglia di non imponibilità raddoppiata anche per il 2021*, *Ipsa Quotidiano*, 14 giugno 2021.



convalidata e incrementata, fino a toccare la soglia dei 3.000 euro fino alla fine del 2022<sup>71</sup>. Sempre nell'ambito dell'attività di indirizzo e coordinamento, Aiwa ha elaborato una serie di circolari per dettare *standard* tecnici di riferimento e possibili linee guida per interpretazioni condivise nell'ambito del welfare, frutto di un dialogo e sforzo interpretativo delle disposizioni emanate dal legislatore. Un eloquente contributo è stato fornito su due principali argomenti: i contributi di assistenza sanitaria integrativa con la Circolare n. 1/2018 e il trattamento Iva sui buoni corrispettivo, al centro di notevoli dibattiti per l'entrata in vigore della Direttiva UE 2016/1065 del Consiglio del 27 giugno 2016 recepita con D. Lgs. n. 141 del 29 novembre 2018, nell'ambito delle Circolari Aiwa n. 2/2018 e n. 1/2019. Un ultimo intervento è stato adottato con la Circolare n. 1/2022 avente ad oggetto indirizzi chiarificatori e delucidazioni sul rapporto intercorrente tra i buoni benzina e il tetto di esenzione dei 258,23 euro.

#### **2.4. Il mercato del welfare aziendale e le nuove opportunità occupazionali**

Il mercato relativo al welfare genera anche occupazione, diretta e indiretta, mediante la creazione e lo sviluppo di un indotto connesso all'erogazione dei servizi di welfare aziendale. Il numero di risorse dedicate allo sviluppo del welfare nel 2017 risultava essere pari a 359 unità<sup>72</sup>. Tuttavia, bisogna rilevare che la stima rimane bassa<sup>73</sup> se si conta che i lavoratori occupati in queste società sono circa 9.800. L'aspetto più rilevante attiene comunque la nascita delle nuove figure professionali legate all'evoluzione del mercato del welfare<sup>74</sup>. Si richiedono nuovi professionisti esperti in ambito di *marketing* e comunicazione, *sales*, esperti *back-office*, al fine di definire i "prodotti", curare i rapporti con i fornitori e con l'utenza, gestire il portale dal punto di vista tecnico-ingegneristico e

---

<sup>71</sup> Cfr. Di Rosa D., *Fringe benefit in busta paga: come applicare la nuova esenzione fino a 3.000 euro per il 2022*, Ipoa Quotidiano, 12 novembre 2022.

<sup>72</sup> Cfr. Maino F., Razetti F., Santoni V., op. già cit. *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, pag. 148. Anche questo dato si presenta abbastanza in linea con la ricerca effettuata da Pesenti (Pesenti L., in op. già cit. *Il mercato del welfare*, pag. 16) che ne contava, a settembre 2018, 449, comprendendo in questa cifra anche gli operatori dei *call center*.

<sup>73</sup> Si contano circa tra le 2 e le 56 unità per ogni singolo *provider*.

<sup>74</sup> Cfr. Pesenti L., Scansani G., op. già cit. *Il mercato dei provider in Italia*, pag. 202-203.

progettare piani di welfare. Tra le figure professionali più ricercate ci sono il *software developer*<sup>75</sup>, per lo sviluppo dei servizi informatici e tecnologici relative alla creazione e gestione di piattaforme *web based*, il *welfare consultant*<sup>76</sup>, quale figura commerciale in grado di offrire consulenza generale per la vendita e la sviluppo dei piani di welfare, il *welfare project manager*<sup>77</sup>, per la progettualità dell'offerta e dei servizi ad essa correlati e il *welfare communication specialist*, esperto nella comunicazione dei piani e delle offerte di welfare<sup>78</sup>. Recentemente la figura del “*welfare manager*” è stata anche oggetto di una particolare attenzione da parte delle Norme Uni in materia di progettazione e realizzazione dei piani di welfare aziendale, in cui sono specificate le competenze richieste da questa precisa figura professionale. In particolare, il *welfare manager* gestisce le attività e coordina le risorse umane necessarie per realizzare i piani di welfare. Il professionista deve godere anche di autonomia nella gestione del *budget* e di un riconoscimento formale di ruolo e funzione. Il documento è utile per chiarire quali sono le competenze e le attività da compiere per realizzare l'obiettivo di un programma di welfare funzionante ed efficiente. Si ricordi, infatti, che il tessuto della realtà aziendale italiana è caratterizzato dalla presenza della piccola e media impresa, in cui non esistono sempre delle figure professionali univoche dal punto di vista dei ruoli e delle

---

<sup>75</sup> Il *software developer* è solitamente uno sviluppatore informatico che si occupa di implementare l'infrastruttura tecnologica della piattaforma, rendendola sempre più flessibile anche per consentire un utilizzo dello strumento in versione *mobile* tramite *app*. Anche per i *provider reseller*, che noleggiavano la piattaforma presso terze società, è fondamentale avere al proprio interno del personale che sappia intervenire sul portale per far fronte alle richieste dei clienti o alle varie istanze di assistenza proveniente dall'utenza. Quest'osservazione è resa ancora più cogente se si parte dal presupposto che gran parte della partita è giocata sul campo della competitività e sullo *standard* della qualità dei servizi informatici e tecnologici resi, oltre che sulla qualità dei servizi erogati.

<sup>76</sup> Il *welfare consultant* offre consulenza di carattere generale alle imprese per una maggiore conoscenza in materia di welfare aziendale. Solitamente questi ruoli sono ricoperti da commerciali che si occupano di vendere piani di welfare alle imprese e che assistono le imprese per la gestione del portale e per fornire assistenza sulle modalità di utilizzo e amministrazione dei servizi di welfare in linea e nel rispetto della normativa fiscale. La formazione richiesta, infatti, prevede la capacità di tenere insieme gli aspetti consulenziali con quelli commerciali. Cfr. Tomelleri S., *Quali professionalità per il nuovo welfare?* in Cesareo V. (a cura di), *Welfare responsabile*, Vita e pensiero, Milano, 2017, pag. 465-484.

<sup>77</sup> Il *welfare project manager* è un'altra figura, di cui necessitano i *provider*, che ha il compito di gestire e amministrare, al fine di creare sinergia tra le attività compiute dalle diverse figure professionali, le quali collaborano, ognuna per la propria parte, alla creazione e fornitura del servizio.

<sup>78</sup> Per l'analisi di tutte queste figure professionali cfr. Ferrieri Caputi M. S., *Professionalità per la competitività dei provider di welfare aziendale*, in “Professionalità Studi”, Numero 2/II – 2018. Studium – Ed. La Scuola – ADAPT University Press, pag. 95 e ss..

competenze<sup>79</sup>. Questo orientamento è, tra l'altro, confermato dal fatto che il *recruiting*, fino ad ora, non ha cercato delle professionalità iper-specializzate funzionali a ricoprire incarichi relativi alla gestione dell'offerta dei servizi di welfare, ma ha preferito assumere figure professionali costruibili a partire da competenze di carattere generale nel settore dell'informatica, commerciale e di *project management*. A questo si aggiunga che, fino a poco tempo fa, non esistevano nemmeno dei corsi professionali o dei percorsi di studi privilegiati che formassero le figure professionali ora richieste dal settore. Per tale ragione, molte aziende hanno orientato la propria strategia nell'assumere personale in possesso di competenze trasversali e *soft skills* adeguate a lavorare in *team* e ad apprendere, con un certo grado di velocità, tutte le competenze relative alla tematica del welfare aziendale, al fine di formare i dipendenti per il tramite di corsi predisposti a livello aziendale e con aggiornamenti erogati mediante il ricorso alla formazione continua<sup>80</sup>. L'attuale fase storica si presenta quindi decisiva per il delineamento di precise figure professionali che saranno oggetto di *recruiting* sul mercato. Lo stadio attuale è contrassegnato dall'affermazione di conoscenze tecniche e specifiche del settore, la nascita di scuole professionali prima inesistenti, lo sviluppo di associazioni di settore e il loro riconoscimento da parte dell'ente statale<sup>81</sup>. Tra le associazioni professionali sorte è annoverabile Aiwa, mentre al posto di scuole professionali si stanno diffondendo dei corsi formativi con il fine di creare profili professionali esperti in materia di welfare. Esempi pratici in tal senso sono: i corsi professionali della Scuola di dottorato di ADAPT volta a

---

<sup>79</sup> Cfr. UNI, "Welfare aziendale – Linee guida per la progettazione, la realizzazione e la valutazione di progetti di welfare aziendale e requisiti di competenza del welfare manager", Progetto UNI/PdR XX:2020, pag. 7.

<sup>80</sup> Cfr. Ferrieri Caputi M. S., op. già cit. *Professionalità per la competitività dei provider di welfare aziendale*, pag. 95 e ss.. La dinamica in corso sembrerebbe essere quella relativa al nascere di c.d. "professioni a banda larga" o "*broadband profession*", ovvero mestieri e professioni ad alta intensità di diversi tipi di conoscenze, supportati dalle tecnologie e centrati sul servizio al cliente finale o intermedio. Queste includono sia le *technical skills*, le *relations skills* e le *accountability* (la responsabilità di fornire un risultato). Queste professioni padroneggiano forme di competenze e conoscenze come *embedded*: quella radicata nella procedura; *embodied*, inserita nella "conoscenza delle mani", *encultured*, la cultura della casa e *embrained*, esplicita degli esperti. Cfr. anche Butera F.M., *Industria 4.0. come progettazione partecipata di sistemi sociotecnici in rete*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari A. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018, pag. 99.

<sup>81</sup> Di queste fasi, di regola, si compone il percorso di crescita e consolidamento di una professione. Cfr. Vicarelli G., *Per una analisi storico-comparata della professione medica*, in "Stato e mercato", n. 3, 2010, pag. 399-400, Wilensky H. L., *The professionalization of everyone?*, in "American Sociological Review", 1964, LXX, pag. 133-158.

formare, attraverso una modalità di apprendimento duale, professionisti del welfare; il corso di formazione ADAPT per l'adozione di competenze tecniche e teoriche per la progettazione e la gestione dei piani di welfare; il corso professionale di rilevanza nazionale promosso dal Gruppo CGM per la figura del “*welfare manager*”, destinata a offrire consulenza per le imprese che attivano piani di welfare per lo sviluppo di servizi su misura; il corso professionale dell'ente non profit Rete ComTe per la figura professionale del “*care management*”<sup>82</sup>. Il settore *non profit*, come quello delle cooperative, ha compreso che l'elemento di forza sul quale insistere è proprio la garanzia e la capacità di saper offrire servizi più attenti ai bisogni sociali degli utenti e meno inclini a subire derive consumistiche<sup>83</sup>. Dal 2022 è stato anche attivato il corso volto alla formazione del *Welfare Manger Factory*, promosso da eQwa in collaborazione con Percorsi di secondo welfare e Walà, che intende creare *Welfare Manager* sull'impronta delle linee guida stabilite dalla Prassi di Riferimento Uni/Pdr 103:2021<sup>84</sup>. Attualmente non ci sono dati e ricerche che permettono di comprendere il livello di occupabilità di tali figure. Le professionalità strategiche risultano genericamente individuate ma manca ancora una consapevolezza individuale e collettiva di sistema su ognuno di questi profili. Un primo riconoscimento a livello statale del profilo professionale del *welfare manager* è avvenuto ad opera della Regione Lombardia (la quale è la prima regione in Italia per numero e concentrazione di imprese *provider* con la città di Milano capofila), con l'adozione del Decreto n. 7656 del 2 agosto 2016, dettagliandone il profilo nel “Quadro regionale degli *standard* professionali”<sup>85</sup>.

---

<sup>82</sup> Tra gli altri esempi: il corso Irecoop del 2018 volto alla formazione della figura del “Tecnico esperto in gestione di piattaforme digitali per i servizi di welfare” che affronta aspetti tecnici e operativi relativi alla mansione del *Digital Welfare Manager*; il corso di alta formazione “Professione Welfare” di ALTIS – Università Cattolica, volto a fornire le competenze per la progettazione di strategie e piani di welfare, monitoraggio e valutazione dell'impatto delle iniziative, definizione e implementazione dei piani di comunicazione, approfondimento delle dinamiche di relazioni industriali.

<sup>83</sup> Anche il Rapporto Censis Eudaimon 2018 ha denunciato come esista un concreto rischio di deriva consumista legato ad un proliferare di soggetti che hanno legittimamente colto l'opportunità di *business* moltiplicando il proprio *bouquet* di offerta in una competizione feroce, a discapito della qualità dei servizi

<sup>84</sup> Cfr. Redazione (a cura di), *Nasce Welfare Manager Factory: il corso per formare professionisti del welfare aziendale con certificazione di qualità*, Percorsi di secondo welfare, 14 gennaio 2022.

<sup>85</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare Welfare in azienda*; Dato D., Cardone S., *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un nuovo umanesimo del lavoro*, Franco Angeli, Milano, 2020.

## 2.5. Il mercato del welfare aziendale e i servizi alla persona

L'ampliamento del mercato del welfare, oltre a promuovere l'incremento dell'offerta di lavoro sulla spinta delle esigenze occupazionali avvertite come urgenti dai *provider*, stimola anche la domanda di servizi privati di benessere e cura alla persona. Questo settore abbraccia sia attività assistenziali che non assistenziali, come i servizi di cura ai bambini, agli anziani, alle persone con disabilità nonché servizi di pulizia, sostegno scolastico, riparazioni domestiche, giardinaggio e sostegno informatico<sup>86</sup>. Nonostante l'incremento della domanda di servizi si pone un problema di fondo causato dai pregiudizi che gli utenti nutrono in merito alle professionalità che ruotano attorno il welfare aziendale, in particolar modo verso gli operatori che offrono servizi alla persona e promuovono il loro lavoro tramite le piattaforme welfare. La mancanza di informazioni circa il livello di qualità del servizio erogato dal fornitore spinge spesso l'utenza a prediligere prestazioni più neutre, come i *voucher welfare* o altri similari. Per evitare di inserire in piattaforma servizi di bassa qualità, alcuni operatori applicano elevati *standard* di selezione dei soggetti a cui delegare l'effettiva erogazione della prestazione. In altri casi, invece, alcuni *player* tendono ad allargare il proprio *network* di fornitori senza prestare troppa attenzione alla qualità e al livello del servizio erogato. Un'altra soluzione, individuata dai *provider* per ovviare al problema della diffidenza nutrita dai lavoratori verso i servizi di cura alla persona offerti da intermediari sconosciuti, consiste nell'affiliare direttamente i fornitori di fiducia segnalati dai dipendenti, inserendoli a tutti gli effetti nel loro *network*<sup>87</sup>. Questo procedimento consente di salvaguardare e valorizzare i servizi prestati a livello territoriale, più prossimi e vicini ai bisogni dell'utenza. I *provider*, infatti, possono decidere se valorizzare i grandi fornitori che

---

<sup>86</sup> Cfr. European Commission, *Employment, Social Affairs & Inclusion*, <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1427&langId=en..>

<sup>87</sup> Cfr. Razetti F., Santoni V., op. già cit. *Il mercato del welfare aziendale*, pag. 30. L'erogatore del servizio deve essere necessariamente convenzionato poiché la normativa, per quanto concerne i servizi aventi finalità sociali regolamentati dall'art. 100 del Tuir, non consente che tra lavoratore e fornitore venga stipulato un rapporto contrattuale diretto, permettendo al beneficiario di chiedere in un secondo momento il rimborso delle somme anticipate per la fruizione della prestazione al proprio datore. Il lavoratore deve mantenere lo *status* di terzo beneficiario, estraneo all'accordo contrattuale sottoscritto solo tra il datore e l'impresa erogatrice del servizio. La tipologia di affiliazione che avviene su "indicazione" del beneficiario permette di allargare il *network* anche ai piccoli fornitori apprezzati dal lavoratore per la qualità dell'attività prestata e con i quali ha creato un rapporto di stima e fiducia.

vantano una capillare diffusione a livello nazionale oppure prediligere i piccoli professionisti che possono trovare nel welfare uno sbocco per il rilancio dei servizi alla persona e concorrere alla promozione di un “welfare di territorio”. Le prestazioni sociali erogate dalla *baby-sitter*, dall’assistente-sociosanitario, dal medico, dall’infermiere sono servizi che esigono competenza e preparazione, soprattutto se si considera che rivolgono la propria professionalità a soggetti vulnerabili, come anziani e bambini. Su sollecitazione del Gruppo Cooperativo CGM, ente *no profit* operante nel welfare, e Secondo welfare, in collaborazione con l’ente italiano di formazione (UNI), sono state adottate delle definizioni di prassi dal titolo “Linee guida per i requisiti per la qualità dei fornitori di servizi alla persona/famiglia nel welfare aziendale”, aventi l’obiettivo di stabilire dei requisiti minimi di qualità per i fornitori di servizi alla persona che gli operatori del welfare veicolano per il tramite delle piattaforme<sup>88</sup>. Le misure sociali contemplate operano in 5 differenti settori riconducibili alla sfera familiare, del benessere e della salute, della qualità della vita, dell’abitazione e dell’intermediazione<sup>89</sup>. Ai fornitori è richiesto il rispetto di requisiti di carattere giuridico-amministrativo (obblighi di pagamento di tasse, contributi e retribuzioni, ecc.) e economico-finanziari (una solida situazione economico-finanziaria comprovata da idonea documentazione bancaria) al fine di garantire l’affidabilità e la qualità dei servizi resi<sup>90</sup>.

## 2.6. Il welfare aziendale e il terzo settore

Il welfare aziendale sta ridando linfa al Terzo Settore, in virtù dell’impatto che ha sullo sviluppo della cosiddetta “economia di prossimità”, quale fenomeno economico a cui

---

<sup>88</sup> Per una maggiore disamina sul tema si veda Razetti F., Santoni V., op. già cit. *Il mercato del welfare aziendale*; Tombari M. (a cura di), *Pubblico, territoriale e aziendale. Il welfare del gruppo cooperativo CGM*, Este Edizioni, Milano, 2019.

<sup>89</sup> Per una indicazione esaustiva dei servizi alla persona presenti nei piani di welfare e toccati dalla normativa Uni, si rimanda direttamente alle Prassi, *UNI/PdR 58:2019*, pag. 9-11.

<sup>90</sup> I fornitori, inoltre, devono essere in possesso di specifiche autorizzazioni e procedure per il rilevamento della qualità delle prestazioni offerte. Ad esempio, i fornitori devono aver svolto il servizio specifico per almeno 2 anni con un ricavo in attivo; sottoscritto coperture assicurative per responsabilità civile verso terzi con un massimale adeguato alla tipologia di prestazione erogata; il coordinatore del servizio deve essere in possesso di qualificazione professionale, al pari dei lavoratori coinvolti nelle specifiche attività sociali alle quali sono preposti e in ultimo, le attrezzature e la strumentazione deve essere adeguata alla tipologia dei servizi gestiti. Cfr. *UNI/PdR 58:2019*, pag. 13.

collaborano tutti gli operatori, compresi i *provider*, che allestiscono servizi a chilometro zero e vicini ai beneficiari. Il territorio viene valorizzato tramite la creazione di sinergie operative che facilitano l'accesso, da parte della collettività, alle attività delle aziende e delle organizzazioni che vi si insediano<sup>91</sup>. Questa tipologia di welfare, che premia il ricorso alle strutture locali, va a vantaggio delle piccole e medie imprese che, pur non avendo delle organizzazioni strutturate, riescono comunque ad offrire dei servizi a forte attrattiva locale. La valorizzazione delle imprese territoriali avviene tramite il loro inserimento nella rete aggregate costituite dai *provider* mediante il sistema delle convenzioni. In questa maniera, anche le strutture dei servizi sono messe nella condizione di sfruttare economie di scala dettate dall'aumento del rendimento di produzione a cui si collega una diminuzione del costo del servizio di cui gli utenti beneficiano. Tale effetto dovrebbe essere agevolato dalle misure fiscali previste dalla legge. Parte della dottrina ritiene che gli operatori del terzo settore debbano distinguersi dai *provider profit*, putando sulle economie di rete e valorizzando le differenze intrinseche che esistono tra i due settori, per ovviare a possibili derive di omologazione fra le due tipologie di imprese. Qualora i *provider non profit* cedessero agli schemi competitivi che caratterizzano gli altri *player*, finirebbero per intaccare il *quid pluris* del loro operato che risiede nella capacità di offrire presentazioni personalizzate, assicurando al contempo una buona qualità dei servizi erogati. Il welfare aziendale funge quindi da volano per questa tipologia di operatori<sup>92</sup>, rappresentando una possibilità di riscatto e rilancio, anche a seguito dell'adozione della recente normativa sul Terzo settore, per tutte quelle organizzazioni che possono trovare nelle imprese richiedenti servizi di welfare dei nuovi interlocutori per la creazione di un proficuo dialogo commerciale<sup>93</sup>. Una parte della dottrina diffida di

---

<sup>91</sup> Cfr. Bongiovanni L., *Il welfare generativo di prossimità: solo buon esempio o prassi da modellare? una riflessione a partire dai dati di esperienza*, WelfareOggi, n. 5, 2017, pag. 25-32.

<sup>92</sup> Le organizzazioni *non profit*, operative a livello locale, hanno subito un periodo di forte crisi a partire dal 2008. Se tra gli anni novanta e duemila, tali organizzazioni figuravano come le principali interlocutrici del settore pubblico per quanto riguarda l'offerta di servizi privati di rilevanza sociale, con la crisi del 2008 i rapporti fra l'amministrazione pubblica e il terzo settore hanno registrato un elevato livello di burocratizzazione, con la predisposizione di gare d'appalto che premiavano per lo più l'elemento prezzo piuttosto che quello della qualità e della soddisfazione dell'utente. Questo sistema ha favorito l'avanzamento di grandi *player* in grado di offrire servizi standardizzati, ad alta intensità di capitali e un limitato legame col territorio, a discapito di organizzazioni più piccole ma maggiormente radicate a livello locale.

<sup>93</sup> Per un approfondimento sul tema cfr. Bernardoni A., *Il mercato del welfare, i suoi danni e le alternative*, in "Impresa sociale", n. 2/2020, pag. 21.

queste capacità di rilancio del Terzo settore tramite il ricorso alla normativa del welfare aziendale, poiché ritiene che le potenzialità connesse al suo sviluppo sono esprimibili solo a patto che il Governo investa concretamente sulla rete di servizi creata sul territorio. Le cooperative sociali e le organizzazioni *non profit* non sono in grado di competere in un mercato come quello del welfare, sfruttando unicamente le opportunità offerte dagli incentivi fiscali al pari delle assicurazioni e grandi società molto più competitive, strutturate e con notevoli risorse economiche. Il valore aggiunto dell'economia di prossimità risiede proprio nelle modalità in cui queste realtà operano nei loro usali ambiti di servizio e, per tale ragione, dovrebbe essere interesse del Governo finanziare il loro sviluppo ed evitare che, per ragioni di sopravvivenza economica, ne siano snaturate le caratteristiche strutturali<sup>94</sup>. Le organizzazioni del Terzo settore, pertanto, si trovano a un bivio, ovvero quello di scegliere se concentrarsi a soddisfare la domanda di beni e servizi oppure rinnovare il loro ruolo tradizionale e farsi promotori di una nuova fase del welfare, che rimetta al centro le esigenze di natura sociale dei cittadini. Alcuni operatori hanno già provveduto a tramutarsi in *provider* dotandosi di un'infrastruttura tecnologica in grado di realizzare intermediazione fra utenti e le imprese eroganti i servizi. È il caso del gruppo CGM<sup>95</sup>, il quale ha sfruttato l'economia di rete e inserito in un unico programma tutte le prestazioni singolarmente rese dalle imprese sociali che compongono il consorzio. In questo caso non c'è stato nessun svilimento ma, al massimo, una valorizzazione e un rafforzamento dei servizi sociali erogati che, mediante lo strumento tecnologico, hanno trovato un facile indotto che canalizza la propria offerta anche a vantaggio delle imprese e dei loro dipendenti. Le imprese del Terzo Settore, quindi, da un lato stanno cogliendo la possibilità di diventare *partner* commerciali dei *provider* in qualità di fornitori di servizi e, dall'altro, stanno sfruttando le tecnologie a loro disposizione per guadagnarsi direttamente una fetta di mercato nel ruolo di *provider* del welfare aziendale. La dotazione di una piattaforma amplifica le potenzialità di sviluppo del loro *business* e incrementa la valorizzazione del loro *know how* nella gestione dei bisogni sociali complessi, che li rende validi *competitor* dei *provider profit*, i quali sono costretti ad aumentare a loro volta gli *standard* di qualità dei servizi sociali offerti. In questa maniera si promuove la creazione

---

<sup>94</sup> Cfr. Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato, Provider: il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 129.

<sup>95</sup> Cfr. Cgmwelfare, *Pubblico, territoriale, aziendale: una nuova idea di Welfare*, <https://cgmwelfare.it>.



di un circolo virtuoso di miglioramento dell'offerta<sup>96</sup>.

### 2.6.1. Le quasi piattaforme

Quando il Terzo settore si avvale di piattaforme digitali per promuovere la propria offerta di welfare, si parla di “quasi piattaforma”. Questo termine è stato coniato nell’ambito di una ricerca promossa dalla Fondazione Cariplo, presso TRAILab dal titolo “Welfare in Piattaforma”, in cui sono state analizzate 5 piattaforme che, per alcuni tratti, hanno le stesse caratteristiche di quelle dei *provider profit* mentre, per altre, possono essere considerate delle reinterpretazioni del modello *online* prevalente<sup>97</sup>. Il termine “quasi-piattaforma” va a descrivere i *provider* che operano nel “quasi-mercato” del welfare, in cui le logiche della competizione, imperniate sulla finalità di lucro, sono mitigate dall’introduzione di sistemi di accreditamento e autorizzazione che selezionano all’ingresso gli operatori che non rispettano determinati *standard* qualitativi. Il confronto è interessante perché consente di individuare le differenze strategiche fra *provider* apparentemente simili, in quanto entrambi dotati di un’infrastruttura tecnologica e attivi nello stesso mercato, ma al contempo fortemente in antitesi, poiché connotati da modelli economici e operativi altamente diversi. Le piattaforme si basano su economie di scala (*scaling wide*) mentre nelle quasi piattaforme sono più efficaci le logiche di radicamento territoriale (*scaling deep*). Le prime si sostengono principalmente ricorrendo al capitale di rischio, tramite prelievo sul transato e investimenti in *marketing*. Il loro obiettivo è la produzione dell’utile mediante l’incremento del numero di utenti attivi a cui è affidato l’incontro della domanda e dell’offerta dei servizi in piattaforma. Nelle quasi-piattaforme, invece, il sistema di accreditamento è libero, gli investimenti iniziali sono bassi e con finalità non di rado filantropiche. Il lavoro è prevalentemente attribuito a volontari e, nei casi più qualificati, a operatori specializzati. Il *business* non si concentra in piattaforma ma ha una funzione di veicolo che apre alle filiere dei servizi sociali radicalizzate sul territorio. La produzione di valore, nel primo caso, si rivolge all’interno ed è sottesa a logiche principalmente di profitto a vantaggio del titolare della piattaforma, nel secondo

---

<sup>96</sup> Cfr. Pais I., Zandonai F., *Le quasi-piattaforme del welfare digitale*, 5 aprile 2019, [www.vita.it](http://www.vita.it).

<sup>97</sup> Tra le piattaforme analizzate ci sono 5 progetti finanziati dalla Fondazione Cariplo: Mi fido di noi, La cura di casa, Bachecca digitale, Family like, WeMi.

caso è rivolta all'esterno e offre una vetrina orientata a valorizzare la filiera degli operatori territoriali. In entrambi i casi le offerte sono organizzate in *cluster* di prestazioni omogenee, ma nella piattaforma prevale l'aspetto commerciale su quello sociale della prestazione, che invece caratterizza quasi completamente le "quasi-piattaforme"<sup>98</sup>. Ciò non vuol dire che gli operatori del Terzo settore non operano per produrre un utile, ma se i due modelli organizzativi cooperassero, si creerebbero delle sinergie utili al territorio. La strada dell'utilizzo della piattaforma rappresenta comunque una via per la modernizzazione e l'innovazione di organizzazioni tradizionali, per abilitarsi ad intercettare, oltre i vecchi bisogni, anche quelli emergenti legati a nuovi equilibri sociali, innovando le logiche del *profit* e fornendo risposte concrete a famiglie e lavoratori<sup>99</sup>.

## **2.7. Pratiche di valutazione dell'impatto sociale ed economico del welfare aziendale**

I *provider*, sempre più spesso, sono chiamati a offrire, a fianco di un menu di servizi promosso per il tramite della piattaforma, un ruolo consulenziale che assista le imprese nella fase di progettazione dei piani di welfare ma anche quella di monitoraggio e *reporting* dei risultati raggiunti in termini di benessere lavorativo, miglioramento del clima organizzativo e produttività. Aumenta l'interesse volto a valutare l'impatto sociale del welfare aziendale, ovvero il ritorno economico e sociale dell'investimento compiuto, anche al fine di comprendere che effetti hanno prodotto sulla platea di beneficiari le iniziative adottate. Uno dei principali ostacoli connessi a quest'indagine è da ricercarsi nella difficoltà di identificare quali sono gli effetti attesi e come verificarli<sup>100</sup>. La realizzazione di un piano di welfare è sovente caratterizzata dall'implementazione di una fase di monitoraggio tesa al raggiungimento di obiettivi programmati in fase di ideazione

---

<sup>98</sup> Per i dati della ricerca si rimanda a: Pais I., Zandonai F., *Welfare in piattaforma. Trasformazione digitale e cambiamento organizzativo*, <https://welforum.it/wp-content/uploads/2019/04/infografica-piattaforme.pdf>.

<sup>99</sup> Cfr. Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 130-131. Per un ulteriore approfondimento cfr. Santoni V., Maino F., *Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l'imprenditoria sociale ai tempi del Covid - 19*, Working Paper 2/2021, Maggio 2021.

<sup>100</sup> Cfr. Ferrieri Caputi M.S., *Pratiche di valutazione impatto sociale dei piani di welfare aziendale: a che punto siamo?*, Centro Studi Aiwa, Approfondimento n.1/2021, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it).

e progettazione. A tal proposito, alcuni *provider* si stanno cimentando nella definizione di linee – guida per la possibile futura progettazione di soluzioni informatiche utili alla misurazione dei ritorni in termini di valore economico che il welfare aziendale è in grado di generare. Un’iniziativa che si occupa di compiere quest’analisi è portata avanti dall’innovativo laboratorio di ricerca “WBR – Welfare Benefit Return” nata da un’idea di *advisor* Valore Welfare Srl con la collaborazione delle seguenti aziende: Aeroporto di Bologna, AXA Italia, BPER Banca, Cir Food, Havas Media, ICCREABanca, Italtel, Milano Seravalle-Milano Tangenziali. WBR identifica le linee guida che contrassegnano la metodologia per la determinazione dei ritorni economici per l’azienda che adotta iniziative di welfare aziendale<sup>101</sup>. Le attività della metodologia si declinano in due fasi: fase 1 – programma di studio e ricerca, anche attraverso l’interazione con i referenti delle aziende partner - mira a sviluppare l’insieme degli indicatori di KPI per la valutazione dell’impatto economico del welfare; fase 2 – attività di validazione e test relativi all’applicazione della metodologia wbr presso l’azienda - allo scopo di valutare l’adeguatezza e l’efficacia nel misurare l’impatto economico nei vari contesti organizzativi<sup>102</sup>. Il welfare aziendale è ad una fase avanzata di consolidamento nel mercato, per cui si rende necessario verificare che impatto producano le sue iniziative sul contesto organizzativo e produttivo dell’impresa che le adotta, al netto di altre leve organizzative. La metodologia WBR è rilevante per la scelta di adottare dei KPI (*Key Performance Index*), ovvero degli indicatori in chiave di prestazione, da monitorare in un’ottica di lungo periodo, così da essere confrontati per valutarne il progresso e il raggiungimento degli obiettivi a livello aziendale. Le sperimentazioni effettuate hanno evidenziato che il *saving* sul LPI “costo del lavoro” riconducibile al *favor* normativo e fiscale non è tra gli obiettivi strategici aziendali perseguiti con il piano di welfare, in quanto l’incidenza della “leva fiscale” sul totale del parametro “costo del lavoro” è stata dimostrata essere prossima allo 0,35%. Le sperimentazioni hanno dato atto che il welfare aziendale ha un’incidenza maggiore sui KPI intangibili di lungo periodo piuttosto che su quelli tangibili di breve. Un indicatore in tal senso è rinvenibile nell’indagine compiuta

---

<sup>101</sup> Cfr. Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 133.

<sup>102</sup> Cfr. pagina di presentazione di WBR-Lab: <https://maunimib.unimib.it/osservatori/wbr-lab/?repeat=w3tc>.

da Welfare Index PMI 2020. Il rapporto contiene un'analisi, svolta dalla divisione Marketing Solution di Cerved, che misura la correlazione esistente tra misure di welfare e i risultati di *business* delle imprese, correlando le attività di welfare con i dati di bilancio<sup>103</sup>. Gli indicatori di *business* presi in esame sono: fatturato per addetto, MOL (Margine Operativo Lordo), utile/perdita, *cash-flow*, ROI (*Return on Investment*), rapporto di indebitamento, propensione all'*export*, numero di addetti. Per quanto riguarda l'indicatore del welfare, questo è calcolato sulla base di tre indicatori generali, a loro volta composti da 40 macro – variabili e 130 micro – variabili, quali 1) l'ampiezza e contenuto delle iniziative (numero e contenuto delle iniziative; estensione alla popolazione aziendale; modalità di applicazione dell'iniziativa e proattività dell'impresa (l'indicatore ha un valore pari al 70% sul risultato ottenuto); 2) gestione delle politiche di welfare aziendale (coinvolgimento dei dipendenti; centralità del welfare nelle scelte aziendali; impegno economico; impatto sociale ed economico; conoscenza e gradimento delle iniziative dei lavoratori (pesa il 20%) ; 3) originalità e istintività delle iniziative (pesa il 10%)<sup>104</sup>. Dallo studio, quello che si evince è che tra i due indici la correlazione non va posta in una logica di causa ed effetto ma semmai in una dimensione di reciprocità. “L'analisi supporta la tesi di una relazione positiva tra welfare e risultati di *business*. Le aziende con i livelli di welfare più elevati presentano generalmente indici di produttività e di redditività migliori e sono finanziariamente più solide (minore indebitamento e maggiore patrimonializzazione), oltre che normalmente di maggiore dimensione. Similmente sono correlate la crescita del welfare e quella la crescita occupazionale”. È ragionevole supporre che questa relazione si eserciti in entrambi i sensi: da un lato, le aziende maggiormente solide è più facile che sviluppino e adottino misure di welfare che

---

<sup>103</sup> Cfr. Viscovich I., *Sono misurabili gli effetti a livello microeconomico delle politiche di welfare?*, in “Bollettino ADAPT”, n. 44, 30 novembre 2020. Per un approfondimento della metodologia di calcolo si rimanda al Rapporto Welfare Index PMI 2020, pag. 71-80. Attualmente è uno dei contributi sul tema destinato a essere ulteriormente approfondito per compiere una riflessione e una messa a sistema tra il concetto di welfare e quello di risultato economico.

<sup>104</sup> Cfr. AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2020*, Generali, pag. 140. Dal 2021 è stato arricchito il modello di analisi, estendendo il *range* degli ambiti esaminati; oltre le iniziative di welfare per i lavoratori e le famiglie, sono stati presi in considerazione l'impegno delle imprese nella tutela della diversità, la responsabilità verso i consumatori e fornitori e rafforzate le aree di sviluppo del capitale umano, della tutela delle condizioni di lavoro e del welfare di comunità. Sono stati introdotti nuovi indici di misurazione, tra cui la presenza di donne nel lavoro e nei ruoli di responsabilità, la presenza di giovani, i livelli di sicurezza (infortuni), la formazione erogata, la gestione sostenibile dei fornitori, l'entità degli investimenti nel welfare. Cfr. Welfare Index Pmi, *Sintesi del rapporto 2021*, [www.welfareindexpmi.it](http://www.welfareindexpmi.it).

diano il loro contributo in termini di incremento del benessere, clima aziendale, soddisfazione del lavoratore che si riverberano anche in una maggiore piacere nello svolgere con impegno il proprio lavoro<sup>105</sup>. Un altro sistema di misurazione della *performance* e dei ritorni di un programma di welfare aziendale è stato introdotto dal *network* Imprese e Persone, IEP, nel corso del 2016 e 2017. Il Life@work Index è un ulteriore indice elaborato da Eudaimon e l'Università Cattolica. Anche in questo caso, l'indicatore si occupa di misurare i benefici tangibili e intangibili del welfare aziendale, verificare l'efficienza del welfare messo in campo in azienda, confrontare i programmi di welfare tra le imprese per comprenderne motivi di successo e insuccesso, suggerire le linee di evoluzione dei piani per assicurare un riscontro positivo<sup>106</sup>. Questo indice è valutato come uno strumento messo a disposizione dall'azienda per identificare dove agire e ottenere il massimo beneficio, andando ad individuare i servizi percepiti come prioritari e quindi soggettivamente in grado di apportare un valore aggiunto al plesso aziendale.

Operando una comparazione tra gli indici elaborati per promuovere l'efficacia dei piani di welfare e fornire una misurazione tecnico – scientifica per testare i loro effetti positivi sull'organizzazione aziendale, si evince che questa tipologia di valutazione è di particolare interesse per i *provider*, anche per fornire una maggiore consistenza alle misure di welfare i cui benefici tangibili non sono sempre percepibili. Gli operatori che vendono piattaforme portano avanti queste analisi per due ordini di ragione: da un lato, ci sono obiettivi di natura speculativa commerciale; dall'altra per promuovere la conoscenza in materia di welfare nelle imprese e nei beneficiari. Tutti i siti dei *provider* presentano diversi articoli con cui sponsorizzano i benefici collegati all'adozione delle *policy* di welfare in chiave di *engagement*, miglioramento del clima aziendale ecc., ma non è semplice dimostrare in chiave analitica una serie di sensazioni soggettive a cui collegare un miglioramento nei rapporti tra azienda e dipendente<sup>107</sup>. Da qui sorge la necessità di provare a “misurare i benefici” per dimostrare alle aziende la convenienza

---

<sup>105</sup> Cfr. AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2020*, Generali, pag. 80.

<sup>106</sup> Cfr. Viscovich I., op. già cit. *Sono misurabili gli effetti a livello microeconomico delle politiche di welfare?*.

<sup>107</sup> Per un approfondimento del tema cfr. Dal Maso D., Langella V., Maino F., Mento F., Santoni V., *La valutazione d'impatto sociale come elemento costitutivo dei piani di welfare*, Social Value Italia, gennaio 2021.

circa l'adozione di tali pratiche, non solo in termini di risparmio del costo del lavoro, che, come dimostrato prima, è abbastanza esiguo. Questi studi servono a fornire argomentazioni a sostegno del *business* ma al contempo, aprono anche una finestra di approfondimento su un tema che mai come in questo periodo esige di essere sviscerato, anche in virtù dei finanziamenti economici con cui è sovvenzionato. Il coinvolgimento di terzi soggetti, estranei agli scopi di promozione dei finanziatori, come dovrebbero essere gli enti di ricerca e le università, serve a garantire imparzialità e attendibilità alla ricerca (si veda il caso di Eudaimon con l'Università Cattolica del sacro Cuore per il Life@work index; Generali con welfare index PMI che, pur portando avanti personalmente la ricerca, ha coinvolto attori come le associazioni sindacali quali Confindustria, Confcommercio, Confartigianato e Coniglicoltura; in ultimo Valore Welfare Srl, sponsorizzata da Cirfood, in collaborazione con il Gruppo Maunimi).



**PARTE II:**  
***I BENEFIT AZIENDALI E I PIANI DI WELFARE***





## CAPITOLO 3

### ***FLEXIBLE BENEFIT A VALUTAZIONE SPECIFICA. LA DISCIPLINA FISCALE E CONTRIBUTIVA. LA DEDUCIBILITA' DEI COSTI PER L'IMPRESA***

**Sommario:** **3.1.** Il reddito da lavoro dipendente dopo l'intervento delle leggi di Stabilità 2016 e ss. - **3.1.1.** I premi di risultato e la conversione in beni e servizi – **3.2.** Oneri di utilità sociale - **3.2.1.** Le finalità delle opere e dei servizi indicati alla lettera f) – **3.2.2.** I servizi di cui alla lettera *f-bis*): servizi a finalità educative e scolastiche rivolti a familiari – **3.2.3.** I servizi di cui alla lettera *f-ter*): servizi di assistenza per anziani e non autosufficienti – **3.2.4.** Polizze per rischi extraprofessionali: Contributi e premi per prestazioni avanti ad oggetto il rischio di non autosufficienza e gravi patologie – **3.3.** I destinatari delle prestazioni di welfare – **3.3.1.** Particolari categorie di destinatari - **3.3.2.** Gli amministratori - **3.4.** Assistenza sanitaria integrativa – **3.5.** Somministrazioni di vitto - **3.6.** Servizio di trasporto collettivo e abbonamenti per il trasporto pubblico – **3.7.** Contribuzione alla previdenza complementare – **3.8.** Assegnazioni delle azioni alla generalità dei dipendenti – **3.9.** Erogazioni liberali – **3.10.** *Voucher* welfare – **3.10.1.** Trattamento fiscale dei buoni e ripercussioni nel *business* dei *provider*.

#### **3.1. Il reddito da lavoro dipendente dopo l'intervento delle leggi di Stabilità 2016 e ss.**

La disposizione di riferimento per il welfare aziendale è costituita dall'art. 51 del Tuir, il quale è stato oggetto di svariate modifiche e integrazioni che hanno interessato in particolar modo i commi 2, 3 e 4. Rileva, ai fini della disciplina in esame, anche l'art. 100 che regola gli "oneri di utilità sociale" e l'art. 95 del Tuir che disciplina le detrazioni dal reddito aziendale per le spese e le prestazioni di lavoro<sup>1</sup>. Questa triade rappresenta il

---

<sup>1</sup> Cfr. Massagli E. Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 167; Brenna F., *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in. Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale*, pag.

nucleo normativo introno al quale si sviluppa la normativa fiscale che rende attrattivo per le imprese la promozione di misure di welfare. Più nello specifico, l'art. 51, al primo comma, fornisce una definizione di reddito da lavoro dipendente, specificando che qualsiasi utilità percepita dal lavoratore nel periodo d'imposta concorre a formare reddito imponibile, sempreché sussista una specifica relazione causale con il rapporto di lavoro<sup>2</sup>. Il comma 2 del medesimo articolo deroga al sopracitato principio di onnicomprensività per tutte quelle forme di retribuzione non monetaria caratterizzate da specifiche finalità sociali ovvero in considerazione della solidarietà aziendale che giustifica, entro certi limiti, la corresponsione di beni e servizi a carico dell'azienda<sup>3</sup>. L'esclusione sarebbe quindi giustificata alla luce dell'assenza dell'*animus remunerandi* in capo al datore di lavoro, il quale concederebbe i benefici per finalità sociali ed extra-lavorative e, per tale ragione, sottoponibili ad un regime fiscale agevolato<sup>4</sup>. In particolar modo le deroghe riguardano: contributi previdenziali e assistenziali (art. 51, comma 2, lett. a), somministrazioni di vitto (art. 51, comma 2, lett. c), servizi di trasporto collettivo (art. 51, comma 2, lett. d), le somme erogate e rimborsate per l'acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico (art. 51, comma 2, d-bis), oneri di utilità sociale (art. 51, comma 2, lett. f), somme, servizi e prestazioni con finalità di istruzione (art. 51, comma 2, lett. f-bis), somme, servizi e prestazioni di assistenza a familiari anziani o non autosufficienti (art. 51, comma 2, lett. f-ter), contributi e premi versati per prestazioni, anche in forma assicurativa, per rischio di non autosufficienza (art. 51, comma 2, lett. f-quater), quote azionarie (art. 51, comma 2, lett. g), altri oneri e spese mediche e assistenziali per casi di grave e permanente invalidità o menomazione (art. 51, comma 2, lett. h). All'elenco sopra illustrato sono poi da aggiungere ulteriori deroghe che riguardano: convenzioni per l'acquisto di beni e fruizioni di servizi<sup>5</sup>, beni prodotti dal datore di lavoro, cessione di

---

93-122; Brenna F., Munno R., *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, pag. 173-212; Giovannone M., *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 138 e ss..

<sup>2</sup> Cfr. Grandi D., *Fringe benefits: Normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle Entrate*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, pag. 42 e ss..

<sup>3</sup> Cfr. Faioli M., *Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", Fasc. 3, 2011, pag. 663-707.

<sup>4</sup> Cfr. Brenna F., Munno R., *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, pag. 177.

<sup>5</sup> L'articolo 51, comma 3, del Tuir, prevede che "Ai fini della determinazione in denaro dei valori di cui al

beni e/o prestazioni di servizi di valore complessivo non superiore 258,23 euro nel periodo d'imposta (articolo 51, comma 3)<sup>6</sup>. Al comma 4 dell'articolo 51 è invece disciplinata la parziale detassazione di alcuni beni come autoveicoli, immobili o prestiti concessi al dipendente. L'esenzione non trova applicazione, anche se tale affermazione non è deducibile dal dettato normativo dell'art. 51, qualora la corresponsione dei *benefit* avvenga in sostituzione di somme fisse e variabili (cd. Principio di infungibilità della retribuzione). L'Agenzia delle Entrate ha sostenuto che non è possibile sostenere comportamenti elusivi volti a ridurre i redditi imponibili mutando la natura della retribuzione<sup>7</sup>. Le prestazioni di cui all'art. 51 comma 2 non possono sostituire “la retribuzione fondamentale” del lavoratore, intendendo per tale quel nucleo che va a remunerare le qualità essenziali e intrinseche delle prestazioni di lavoro e che, come tali, sono protetti dal principio di irriducibilità *ex art. 2103 cc.*. La retribuzione pattuita al momento dell'assunzione non può essere revocata o modificata unilateralmente dal datore di lavoro. Diverso è il caso in cui è il lavoratore a disporre della propria retribuzione e quindi, della legittimità di eventuali accordi volti a una riduzione consensuale<sup>8</sup>. La Legge di Stabilità 2016 e le successive modifiche hanno fornito una soluzione al problema per quanto concerne le somme percepite a titolo di retribuzione variabile. In deroga all'orientamento di prassi, il legislatore ha infatti previsto la possibilità per il lavoratore di convertire i premi di risultato e le somme ricevute a titolo di partecipazione agli utili, corrisposte in conformità al comma 182 dell'art. 1 della medesima legge e dei requisiti specificati dal D.M. 25 marzo 2016 in materia di detassazione dei salari di produttività, nei beni e servizi elencati al comma 2 e 3 del Tuir, includendo anche il comma 4 con l'adozione della Legge di Stabilità 2017. La fungibilità tra retribuzione e *benefit* è

---

comma 1, compresi quelli dei beni ceduti e dei servizi prestati al coniuge del dipendente o a familiari indicati nell'articolo 12, o il diritto di ottenerli da terzi, si applicano le disposizioni relative alla determinazione del valore normale dei beni e dei servizi contenute nell'articolo 9”.

<sup>6</sup> Questo comma ha subito modifiche in quanto è stata dapprima duplicata la soglia di esenzione nel 2020 e nel 2021, per poi essere innalzata a 600 nel 2022 con l'art. 12 del c.d. decreto Aiuti-*bis*, ai quali sono da aggiungersi, sempre per il 2022, ulteriori 200 euro da destinarsi ai buoni carburante. Infine, il decreto Aiuti-*quater* ha disposto un ulteriore innalzamento della soglia a 3000 euro fino a fine 2022. Cfr. Massagli E., op. già cit. *I nuovi fringe benefit a 3.000 euro*; Camera R., *Fringe benefit fino a 3.000 euro: tempi stretti per l'erogazione da parte delle imprese*, Ipsa Quotidiano, 16 novembre 2022.

<sup>7</sup> Cfr. Brenna F., Munno R., op. già cit. *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, pag. 178.

<sup>8</sup> Cfr. Apa S., *Principio di irriducibilità della retribuzione*, Il Giuslavorista, 2 aprile 2020.

ammessa nei limiti indicati dalla normativa (art. 1 comma 184 Legge di Stabilità 2016)<sup>9</sup>, ovvero solo laddove vengano scelti in alternativa a specifici elementi variabili della retribuzione e non a qualsiasi componente retributiva<sup>10</sup>. Si parla in sostanza delle somme per le quali il legislatore ha previsto dapprima un limite di 2.000 euro e poi di 3.000, percepibili dai lavoratori del settore privato aventi un reddito da lavoro dipendente non superiore a 80.000 euro, stabilite ed erogate in esecuzione di contratti e accordi aziendali o territoriali di cui all'art. 51 del D. Lgs. n. 81/2015<sup>11</sup>.

### **3.1.1. I premi di risultato e la conversione in beni e servizi**

Ai sensi dell'art. 1, comma 182 della Legge di Stabilità 2016 e ss., sono assoggettati ad imposta sostitutiva dell'Irpef, nella misura del 10%, e convertibili in servizi di welfare, i premi di risultato, di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti con il D.M. 25 marzo 2016. La Legge di Stabilità 2023 ha previsto la riduzione del 5% dell'imposta sostitutiva per il solo 2023<sup>12</sup>. Le somme devono essere erogate in esecuzione di contratti aziendali o territoriali<sup>13</sup> di cui all'art. 51 del D. Lgs. n. 81 del 15 giugno 2015 (art. 1, comma 187), stipulati dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale o dalle rappresentanze

---

<sup>9</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 204-206.

<sup>10</sup> Si fa riferimento alle "somme di cui al comma 182 della legge di Stabilità 2016 (premi di risultato di ammontare variabile di cui al D.M. 25 marzo 2016 e somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili di impresa).

<sup>11</sup> Cfr. Brenna F., Munno R., op. già cit. *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, pag. 179 e ss.

<sup>12</sup> Cfr. Baghin S., *Detassazione premi di produttività: come e quando si applica l'imposta agevolata del 5%*, Ipoa Quotidiano, 10 gennaio 2023.

<sup>13</sup> Il contratto collettivo aziendale deve essere obbligatoriamente sottoscritto da rappresentanze sindacali costituite in azienda (Rsa o Rsu) o da associazioni di categoria, le quali devono essere firmatarie di contratti collettivi nazionali per poter aderire alla detassazione. In mancanza di rappresentanze interne con cui avviare una negoziazione (questo accade per lo più nell'ambito delle PMI), il datore può aderire al contratto collettivo territoriale attraverso una comunicazione scritta inviata ai dipendenti. L'Agenzia delle Entrate, con circolare 5/E/2018, ha sottolineato che i datori possono recepire il contratto collettivo territoriale di settore, o, in sua assenza, quello che ritengono più pertinente e adesivo alla loro realtà produttività aziendale. Cfr. per approfondimento Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 149; Renella G., *Premi di risultato e welfare aziendale: il punto di Assonime*, in "Il fisco" n. 43/2018.

sindacali aziendali o unitarie<sup>14</sup>, qualora presenti in azienda<sup>15</sup>. L'agevolazione è riconosciuta al dipendente a patto che siano rispettate tre condizioni, ovvero il limite reddituale, le soglie delle somme agevolabili e vengano conseguiti gli obiettivi prefissati. Per quanto concerne il limite reddituale e le soglie di premio agevolabili, la norma prevede la possibilità di applicare una tassazione agevolata solo nel caso in cui, nell'anno antecedente a quello di percezione del premio di produttività, il lavoratore impiegato nel settore privato<sup>16</sup> non abbia percepito un reddito superiore a 80.000 euro, a decorrere dal 1° gennaio 2017<sup>17</sup>. Il limite delle somme agevolabili, invece, è di 3.000 euro lordi annui,

---

<sup>14</sup> Per stabilire il requisito della rappresentatività, è dapprima intervenuta la Corte di Cassazione, dopodiché il Ministero delle Politiche del Lavoro e Sociali che, con l'interpello n. 27 del 15 dicembre 2015 (Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Interpello n. 27/2015*. "art. 9, D. Lgs. n. 124/2004 – applicazione dell'art. 2, comma 2, D. Lgs. n. 81/2015, 15 dicembre 2015), ha chiarito che la rappresentatività è valutata in base al numero di sedi territoriali; numero delle imprese associate; numero dei lavoratori occupati e dei contratti collettivi stipulati. Successivamente è intervenuta la Fondazione Studi del Consiglio Nazionale dei Consulenti del Lavoro, affermando che non è possibile fornire con determinatezza cosa si intenda per organizzazione comparativamente più rappresentativa sul piano nazionale. La questione è ancora aperta, anche se l'accordo quadro tra alcune parti sociali sembra aver individuato un modo per risolvere la questione (Anpal e INPS). Cfr. Parisi M., *OO.SS e maggiore rappresentatività da provare*, in "Rassegna e Giurisprudenza e di dottrina", giugno 2020; Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 148-149. Per approfondimento sul concetto di rappresentatività cfr. Paliotta A.C., Resce M., *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva in Italia*; Inapp Report, 2022; Tomassetti P., *Detassazione 2016: il ritorno degli accordi "fotocopia" di livello territoriale*, in "Bollettino ADAPT", 19 ottobre 2016; Tomassetti P., *La nozione di sindacato comparativamente più rappresentativo nel decreto legislativo n. 81/2015*, in "Diritto delle relazioni industriali", n. 2/2016, pag. 367-392.; Il Sole 24 Ore, *La tassazione agevolata dei premi di risultato*, in "Guida al Lavoro" n. 11, Il Sole 24, 10 marzo 2017, pag. XIII e ss.; Fazio F., Tiraboschi M., *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura della detassazione del salario di produttività*, [www.adapt](http://www.adapt), 19 dicembre 2011.

<sup>15</sup> Tali accordi, una volta sottoscritti, devono essere depositati entro 30 giorni in forma telematica alla Direzione territoriale del lavoro competente, unitamente alla dichiarazione di conformità del contratto alle disposizioni del D.M. 25 marzo 2016. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*, pag. 14-15.

<sup>16</sup> Al settore privato sono riconducibili i seguenti soggetti, secondo l'elencazione fornita dalla Fondazione Studi Consulenti del lavoro, nella circolare del 2 maggio 2016, n. 8: datori di lavoro imprenditori; enti pubblici economici; società di capitali indipendentemente dalla proprietà pubblica o privata del capitale; associazioni culturali, politiche o sindacali, associazione di volontariato; studi professionali individuali o associati in qualsiasi forma giuridica costituita; istituti autonomi case popolari trasformati in base alle diverse leggi regionali in enti pubblici economici; ex Ipab trasformate in associazioni o fondazioni di diritto privato, in quanto prive dei requisiti per trasformarsi in Asp, ed iscritte nel registro delle persone giuridiche; aziende speciali costituite anche in consorzio; consorzi di bonifica; consorzi industriali; enti morali; enti ecclesiastici.

<sup>17</sup> Il limite reddituale attiene ai soli redditi percepiti nell'ambito di rapporti di lavoro dipendenti, anche se plurimi. Vanno considerate anche le somme di cui all'art. 49, comma 2 (pensioni, assegni e somme di cui all'art. 429 ultimo comma c.p.c.), ma non quelle assoggettate a tassazione separata di cui all'art. 17 del Tuir e le retribuzioni percepite da lavoratori impiegati all'estero, anche se non tassate in Italia, come chiarito dall'Agenzia delle Entrate nella circolare n. 28/E del 15 giugno 2016. Nella soglia reddituale va incluso anche la quota maturanda di TFR liquidata mensilmente su richiesta del lavoratore ex art. 1, comma 26, della l. n. 190 del 23 dicembre 2015. Il regime agevolato trova applicazione anche se nel periodo d'imposta precedente non sia stato percepito nessun reddito oppure in caso di percezione di redditi diversi da quelli

da considerare al lordo della ritenuta fiscale del 10% (5% per il 2023) e al netto delle trattenute previdenziali obbligatorie<sup>18</sup>. Le somme eccedenti sono soggette a tassazione ordinaria e tale limitazione può essere aumentata a 4.000 euro per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione aziendale<sup>19</sup>. A distanza di

---

di lavoro dipendente, come gli assimilati ex art. 50 del Tuir. Inoltre, nel computo sono incluse anche le somme percepite nel periodo di riferimento a titolo di premio di produttività assoggettato a tassazione sostitutiva ex art. 1, comma 182, della legge n. 208 del 28 dicembre 2015, in quanto espressamente previsto all'art. 1, comma 3 del D.M. 25 marzo 2016, e come già previsto anche in passato dall'art. 1, comma 1, del D.P.C.M. 22 gennaio 2013 e dall'art. 1, comma 1, del D.P.C.M. n. 29 del 20 febbraio 2015. Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 447 e ss..

<sup>18</sup> Il lavoratore è libero di scegliere se assoggettare il premio all'aliquota agevolata o a tassazione ordinaria, a seconda di valutazioni fiscali da compiere sulla base della propria posizione tributaria (ad esempio: un minor reddito consente di accedere a detrazioni, come quelle per carichi di famiglia o quelle per lavoro dipendente, le quali sono riconosciute in maniere inversamente proporzionale alla propria ricchezza retributiva. Inoltre, un minor reddito consentiva anche l'accesso al bonus Irpef di 80 euro, di cui all'art. 13, comma 1 – bis del Tuir, erogabile fino alla soglia di 26.000 euro, come chiarito dall'Agenzia delle Entrate con circolare n. 9/E del 14 maggio 2014. Il dipendente conosce la propria posizione fiscale solo l'anno successivo a quello di erogazione del premio col MOD. 730 – per cui anche successivamente, gli è riconosciuta la possibilità di optare per la tassazione ordinaria qualora ritenuta più conveniente. Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare aziendale*, pag. 447 e ss.; Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 155 e ss..

<sup>19</sup> L'art. 4 del Decreto attuativo dispone che “L'incremento di cui all'articolo 1, comma 189, della l. n. 208/2015 è riconosciuto qualora i contratti collettivi di cui all' articolo 1, comma 1, lettera a), prevedano 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”. La legge non dice chiaramente cosa debba intendersi per “coinvolgimento paritetico dei lavoratori”, non rimandando al D. Lgs. n. 25 del 6 febbraio 2007, di attuazione della Direttiva 2002/14/CE, che fornisce un quadro generale in materia di informazione e consultazione dei lavoratori a cui viene affidata la contrattazione collettiva nazionale, tra l'altro di scarsa applicazione. L'Agenzia delle Entrate, nella circolare n. 28/E del 15 giugno 2016, stabilisce che «è opportuno chiarire come le disposizioni recentemente introdotte siano finalizzate ad incentivare 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. Al fine di beneficiare dell'incremento dell'importo su cui applicare l'imposta sostitutiva, è quindi necessario che i lavoratori 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. In presenza di tali forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori l'agevolazione può essere riconosciuta (...). Per un approfondimento in materia: Ferrante G., *Welfare aziendale. Il Governo è sulla giusta strada?*, Ipsoa Quotidiano, 12 novembre 2016; Malandrini S., *Formule di conversione dei PdR in welfare aziendale*, in “Diritto privato del lavoro”, n. 14/2017; Lama L., *La normativa promozionale del coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro*, in op. già cit. Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale*, pag. 187-204; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare aziendale*, pag. 463 e ss.; Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 159 e ss., Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in*

pochi mesi, l'incremento di ulteriori 1000 euro è stato abrogato dall'art. 55 del D. L. n. 50 del 24 aprile 2017 e sostituito con una misura decontributiva<sup>20</sup>. Il premio di risultato può essere erogato anche sottoforma di partecipazione agli utili di impresa<sup>21</sup>. L'ultima particolarità che contraddistingue la disciplina è prevista dall'art.1, comma 184 della Legge di Stabilità 2016 e prevede la possibilità di convertire parte o tutto il premio di risultato sottoforma di beni e dei servizi di cui all'art. 51 del Tuir<sup>22</sup>. In questo caso il valore dei beni erogati in sostituzione del premio, nei limiti degli importi indicati nell'art. 51, non è assoggettato all'imposta sostitutiva, né a prelievo contributivo e non concorre a formare reddito da lavoro dipendente. In più, la Legge di Bilancio 2017 ha ammesso la facoltà di conversione nei beni e servizi di cui all'art. 51, co. 4 del Tuir<sup>23</sup>.

Un'ulteriore condizione da rispettare è che l'azienda deve registrare un miglioramento in

---

*aziendale*, pag. 204 e ss.; Tavella M., *Coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione aziendale: emanata la circolare INPS sulla decontribuzione dei premi di risultato*, in "Rassegna di giurisprudenza e dottrina", ottobre 2018; Scansani G., *Welfare Aziendale e partecipazione dei lavoratori: due "leve" per un nuovo Umanesimo delle imprese*, Mefop, 9 settembre 2019.

<sup>20</sup> Il nuovo comma 189 dispone ora che "Per le aziende che coinvolgono pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione del lavoro, con le modalità specificate nel decreto di cui al comma 188, è ridotta di venti punti percentuali l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro per il regime relativo all'invalidità, la vecchiaia ed i superstiti su una quota delle erogazioni previste dal comma 182 non superiore a 800 euro. Sulla medesima quota, non è dovuta alcuna contribuzione a carico del lavoratore. Con riferimento alla quota di erogazioni di cui al presente comma è corrispondentemente ridotta l'aliquota contributiva di computo ai fini pensionistici".

<sup>21</sup> L'art. 3, comma 1, del D.M. 25 marzo 2016 precisa che "per somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa si intendono gli utili distribuiti ai sensi dell'art. 2012 del Codice civile". Si tratta, quindi, degli utili netti dell'impresa e, per quelle soggette alla pubblicazione del bilancio, degli utili netti risultanti dal bilancio regolarmente approvato (dall'assemblea ordinaria) e pubblicato. Il decreto chiarisce che a tale tipologia di utili si applica, lato imprese, l'art. 95, comma 6 del Tuir. Anche per gli utili valgono le soglie vigenti per il premio di risultato. Tuttavia, in dottrina, è stato rilevato che sono comunque due fattispecie distinte e l'agevolazione in questo caso è riconosciuta a prescindere dal raggiungimento degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione in quanto la sola partecipazione agli utili rappresenta "in re ipsa un premio che misura un incremento della produttività". La partecipazione agli utili non ha una diffusa applicazione a livello nazionale, per un totale di 1911 istanze promosse dal 2016 a febbraio 2021, in particolar modo nel mondo cooperativistico. Cfr. per approfondimento Danieli S., *Detassazione premi di risultato e welfare aziendale*, in "Il commercialista veneto", n. 235/2017; Assonime, *Circolare 3 novembre 2016. La detassazione dei premi di produttività e la nuova disciplina del welfare aziendale*, n. 24, 2016; Paliotta A.P., Resce M, op. già cit. *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva in Italia*, pag. 77-80.

<sup>22</sup> Il testo normativo contenuto nel comma 184, è il seguente: "Le somme e i valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'articolo 51 del testo unico di cui al decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, non concorrono, nel rispetto dei limiti ivi indicati, a formare il reddito di lavoro dipendente, né sono soggetti all'imposta sostitutiva disciplinata dai commi da 182 a 191, anche nell'eventualità in cui gli stessi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182".

<sup>23</sup> Cfr. Aiwa, 2.1 *Conversione del premio di risultato con beni e servizi di cui all'art. 51, comma 4, del TUIR*, 2018; Ipsa Quotidiano, *Premi di risultato e welfare aziendale: il benefit rileva nel periodo d'imposta di conversione*, 27 giugno 2019.



termini incrementali rispetto al dato analogo conseguito in passato<sup>24</sup>. Il Decreto Interministeriale individua i criteri con cui valutare gli indici di produzione, che possono consistere in aumenti di produzione, risparmio di fattori produttivi, miglioramento della qualità dei prodotti e processi (soddisfazione cliente, diminuzione degli scarti di produzione, ecc.), anche attraverso la riorganizzazione del lavoro tramite il ricorso al lavoro agile<sup>25</sup>, purché oggettivamente misurabili<sup>26</sup>. L'incremento degli indici deve realizzarsi in un arco temporale congruo stabilito dal datore di concerto con le rappresentanze, al termine del quale deve essere verificato che ci sia stato un effettivo miglioramento dei risultati produttivi sulla base degli indicatori individuati<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> “Non è, pertanto, sufficiente che l'obiettivo prefissato dalla contrattazione di secondo livello sia raggiunto, dal momento che è altresì necessario che il risultato conseguito dall'azienda risulti incrementale rispetto al risultato antecedente l'inizio del periodo di maturazione del premio.”. Cfr. sul punto Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 78/E/2018*. Per approfondimento cfr. Marianetti G., *Premi di produttività: detassazione solo per risultati incrementali*, in “Il fisco” n. 1/2019, pag. 34.

<sup>25</sup> Alcuni studi hanno dimostrato come il ricorso al lavoro flessibile abbia dato prova di aumentare la produttività aziendale perché: a) implica un risparmio economico per le aziende in termini di costi connessi alla gestione degli spazi in quanto la prestazione agile prevede che la stessa sia resa fuori dai locali aziendali. Inoltre, diminuisce l'assenteismo e aumenta la soddisfazione del dipendente che riesce a conciliare meglio vita privata e lavorativa. Cfr. i dati raccolti dall'Osservatorio *Smart Working* della *School of Management* del Politecnico di Milano, [www.osservatori.net](http://www.osservatori.net).

<sup>26</sup> L'elenco non è tassativo e la loro individuazione è rimessa alla discrezionalità della contrattazione. Quelli individuati, di carattere variegato, sono per lo più criteri frutto della prassi accumulate e venutesi a formare negli anni nella contrattazione. Se si analizzano nel dettaglio, sono rinvenibili fattori di *output*, come il fatturato, il valore aggiunto di bilancio, il Mol (Margine Operativo Lordo). Alcuni di questi indici sono messi anche in relazione. Ad esempio, viene preso in esame il rapporto tra Mol e valore aggiunto o quello tra fatturato e numero di dipendenti. Oltre agli indici per misurare incrementi di produttività e redditività, abbiamo anche quelli finalizzati a misurare la qualità dell'attività (*customer satisfaction*, ricorso al lavoro agile, riduzione numero infortuni, miglioramento qualità dei prodotti o dei processi di produzione, effetti positivi connessi alla riorganizzazione dell'orario di lavoro e di una diversa distribuzione delle ferie). Tra l'altro questi ultimi aventi impatto soggettivo si mostrano più in linea con una rinnovata sensibilità verso le forme e la promozione del welfare aziendale. È incentivato il ricorso al lavoro agile, a dispetto del riconoscimento premiale del lavoro straordinario, oggetto di critiche in dottrina, poiché ritenuto come criterio penalizzante per i soggetti più deboli come donne e anziani. Il parametro dell'efficienza è riconducibile, invece, a una riduzione dei costi di produzione, degli scarti di lavorazione, dei consumi energetici o del fenomeno dell'assenteismo. Le innovazioni sono esemplificate nella pubblicazione del numero di brevetti o dall'introduzione di nuovi macchinari tecnologicamente avanzati. Tra i primi tre indicatori più utilizzati tra quelli catalogabili ci sono riduzione assenteismo, VA di bilancio/n. dipendenti; Volume produzione/n. dipendenti. Per approfondimento su argomento cfr. Monterossi L. *I premi di risultato e i criteri di misurazione degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 165-186; Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 150-151, Ghiselli F., Campaner Pasiannotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 445 e ss.; Paliotta A. P., Resce, M., op. già cit. *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva*, pag. 61.

<sup>27</sup> Il risultato precedente può essere costituito dal livello di produzione del semestre o dell'anno o anche del triennio precedente il semestre considerato, purché si tratti di un dato precedente a quest'ultimo e non remoto, non idoneo a rilevare un incremento attuale di produzione. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare*

L'erogazione del premio può essere subordinata al raggiungimento di diversi obiettivi, tra di loro anche alternativi<sup>28</sup>. Se l'azienda è priva di rappresentanza, potrà comunque recepire il contratto collettivo di settore e, al ricorrere delle condizioni, applicare l'imposta agevolata<sup>29</sup>. L'azienda che fa parte di un gruppo deve registrare un incremento a livello aziendale, non essendo sufficiente il risultato migliorativo conseguito dalla società per accedere al regime agevolativo<sup>30</sup>. La redazione dell'accordo deve avvenire con anticipo rispetto alla data a partire dal quale si inizieranno a misurare gli eventuali incrementi degli indici di valutazione<sup>31</sup>. A causa della crisi economica connessa all'emergenza Covid - 19, molte aziende hanno registrato risultati molto bassi rispetto a quelli previsti in fase pre-pandemica. A tal proposito Aiwa, insieme ad altri filoni dottrinali, ha suggerito di optare per una sospensione del requisito dell'incremento dei parametri su cui erogare i premi oppure l'adozione di intese integrative che tenessero conto di nuovi indicatori alla luce dell'eccezionalità della situazione emergenziale almeno per il 2020<sup>32</sup>. L'amministrazione finanziaria ha accolto le istanze promosse, ammettendo

---

n. 5/E/2018, pag. 37.

<sup>28</sup> Il premio può essere graduato diversamente fra dipendenti anche in base alla RAL o in ragione dell'appartenenza a un determinato settore aziendale o in base ai giorni di assenza, da cui bisogna escludere il congedo obbligatorio di maternità. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 5/E/2018*, pag. 32-37.

<sup>29</sup> L'azienda priva di rappresentanza interna, per accedere alla disciplina agevolata, può: recepire il contratto collettivo territoriale di settore; recepire il contratto territoriale ritenuto più aderente alla propria realtà produttiva; recepire l'accordo quadro territoriale allegato all'accordo interconfederale tra Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 14 luglio 2016; avviare interlocuzione con sindacato comparativamente più rappresentativo a livello provinciale (su proposta della Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, Parere n. 1, 18 febbraio 2017). Cfr. Ghiselli F., *Il premio di risultato nelle Pmi senza rappresentanza sindacale*, in "Diritto & Pratica del Lavoro", n. 43/2018; Assonime, *Circolare n. 22*, 10 ottobre 2018.

<sup>30</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 5/E/2018*, pag. 36 -38.

<sup>31</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 550. Detassazione premio di risultato – articolo 1 commi 182 a 189 legge Stabilità 2016 e ss.mm.*, 23 novembre 2020; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 36/E. Regime fiscale dei Premi di risultato erogati ai sensi dell'articolo 1, commi da 182 a 189, legge 28 dicembre 2015, n. 208 e ss.mm. Ulteriori chiarimenti*, 26 giugno 2020; Agenzia delle entrate, *Risposta n. 456. Detassazione Premi di Risultato erogati in esecuzione di contratti aziendali*, 2019; Sepio G., Sbaraglia G., *Momento di maturazione rilevante per i premi di produttività e servizi rientranti nel welfare aziendale*, in "Il fisco" n. 26/2020; Marianetti G., *Impatti del COVID -19 sulla detassazione della produttività aziendale*, in "Il fisco" n. 31/2020, pag. 3029 e ss..

<sup>32</sup> Cfr. Magnani M., Orlando A., *Welfare aziendale. Possibile siglare accordi che tengano conto della situazione eccezionale*, *Il Sole 24 Ore*, 8 luglio 2020. Anche una risoluzione dell'Agenzia delle Entrate sembrava aprire a questa strada di rimodulazione degli obiettivi/indicatori presenti negli accordi in caso di situazioni eccezionali che li rendessero di difficile realizzazione. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 36/E. Regime fiscale dei Premi di risultato erogati ai sensi dell'articolo 1, commi da 182 a 189, legge 28 dicembre 2015, n. 208 e ss.mm. Ulteriori chiarimenti*, 26 giugno 2020; Paliotta A. P., Resce, M., op. già cit. *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva*, pag. 44-45.

la rideterminazione del periodo congruo, dovuto all'emergenza epidemiologica, sulla base del quale rivalutare l'effettivo raggiungimento degli indici incrementali ai fini dell'erogazione del premio, dietro assunzione di accordo sindacale<sup>33</sup>. L'unico limite da garantire è stato quello del rispetto della non aleatorietà del premio in quanto non è ammissibile la ratifica *ex-post* di obiettivi già raggiunti<sup>34</sup>.

### 3.2. Oneri di utilità sociale

La Legge di Stabilità 2016 e la Legge di Stabilità 2017 sono intervenute importando rilevanti novità, mutando alcune disposizioni della previgente disciplina e ampliando le tipologie e le modalità di erogazioni dei servizi e beni elencati. Invero, la Legge di Stabilità 2016 ha rivisto due capisaldi tradizionali del welfare aziendale costituiti dalla lett. f) ed f-bis) del comma 2 dell'art. 51 del Tuir e introdotto la lett. f-ter), oltre che inserito la possibilità di fruire delle prestazioni di welfare mediante *voucher*. La Legge di Stabilità 2017 ha inserito la f-quater). La vecchia formulazione della lettera f) prevedeva che non concorressero alla formazione del reddito da lavoro dipendente solo le opere e i servizi volontariamente riconosciuti dal datore alla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti e ai familiari per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. La novità consiste nell'introduzione del riconoscimento di queste agevolazioni anche tramite l'adozione di accordi o vincoli contrattuali, di qualsiasi livello<sup>35</sup>, o di regolamenti aziendali aventi natura obbligatoria.

---

<sup>33</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 270. Trattamento fiscale premi di risultato erogati ai sensi dell'articolo 1, commi 182-189, legge n. 208 del 2015 (legge di Stabilità 2016) e ss.mm.*, 20 aprile 2021 nella parte in cui afferma "(...) Non si ravvisano criticità nell'aver ricalcolato il valore di riferimento dell'indicatore di redditività (...) dal momento che tale rideterminazione, in ragione del periodo di sospensione delle attività registratasi nel 2020, consente ugualmente di poter rilevare un incremento attuale di redditività"; dall'altro che: "(...) la rideterminazione del periodo congruo, dovuta all'emergenza epidemiologica da Covid - 19 (...) non osta all'applicazione del regime agevolato, dal momento che, come detto, la durata del periodo di maturazione del premio è rimessa all'accordo delle parti".

<sup>34</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 36/E/2020*.

<sup>35</sup> L'art 1, comma 162, della Legge di Bilancio 2017, volta a chiarire la portata interpretativa della natura dell'accordo sindacale con cui è possibile erogare tali misure, ha fornito un'interpretazione autentica della lett. f), chiarendo che questi servizi sono erogabili dal datore di lavoro, sia esso pubblico o privato, volontariamente, per mezzo di un regolamento aziendale, oppure in conformità ad un accordo sindacale aziendale, territoriale, nazionale o interconfederale. Cfr. Lamberti F., op. già cit. *Finalità e nozione di welfare aziendale*, pag. 103.

La fonte dell'erogazione muta anche il regime fiscale da applicare alla tassazione di impresa: se vige l'obbligo negoziale vale la deducibilità integrale dei costi sostenuti dal datore di lavoro, ai sensi dell'art. 95 del Tuir, mentre, in caso di erogazione volontaria la deducibilità è ammessa nei limiti del 5 per mille dell'ammontare per prestazioni da lavoro dipendente, come risultante dalla dichiarazione dei redditi, ai sensi dell'art. 100 del Tuir<sup>36</sup>. Di conseguenza, mentre il trattamento fiscale in capo al lavoratore non ha subito variazioni rispetto al passato, in quanto tali prestazioni continuano a non essere computate nella base imponibile del reddito da lavoro dipendente, l'esclusione totale del loro valore dal reddito d'impresa costituisce una completa novità per le imprese. Ciò in base a quanto statuito dalla circolare n. 28/E del 2016 dell'Agenzia delle Entrate che ha così risolto i problemi di carattere interpretativo sorti in merito alla definizione dell'ammontare delle deducibilità prevista a favore del datore di lavoro erogante prestazioni di cui alla lettera f) e successive integrazioni<sup>37</sup>.

### **3.2.1. Le finalità delle opere e dei servizi indicati alla lettera f)**

L'ambito oggettivo di applicazione della norma di cui alla lettera f) comprende opere e servizi aventi finalità sociali di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Nella casistica della lettera sopramenzionata possono essere ricompresi: corsi extraprofessionali, corsi di formazione, servizi di orientamento allo studio, corsi di lingua, libri di testo, rette scolastiche per iscrizione a scuole pubbliche e private, attività di orientamento e sostegno scolastico (educazione e istruzione); contributi per la frequenza a ludoteche, colonie estive e invernali, abbonamenti per teatro, cinema, *pay-tv*, centri sportivi, palestre, quotidiani, ingressi a eventi sportivi o mostre o musei, viaggi in

---

<sup>36</sup> Cfr. Giovannone M., op. già cit. *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, pag. 138-139; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 34/E/2004*.

<sup>37</sup> Lo stesso regime fiscale si applica anche alle lettere successive alla f), in quanto configurano una specificazione degli oneri di utilità sociale. Per approfondimenti vedi Maino F., Mallone G., *Welfare aziendale e produttività nella Legge di Stabilità 2016*, La Nuvola del Lavoro, Corriere.it, 7 novembre 2015; vedi anche 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, pag. 598 e ss.; e in ultimo cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E. Premi di Risultato e welfare aziendale. Articolo 1 commi 182-190 legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di Stabilità 2016)*, 15 giugno 2016, pag. 21; Valsiglio C., *Defiscalizzazione welfare aziendale, nuove indicazioni dalle Entrate*, in "Guida al Lavoro", n. 1, Il Sole 24Ore, 3 gennaio 2020.

Italia o all'estero, trattamenti in centri benessere, spa, centri termali per interventi diversi da quelli sanitari (ricreazione), pellegrinaggi, corsi di avvicinamento alla fede, corsi universitari di teologia (culto), *check-up*, visite specialistiche, esami, terapie, riabilitazioni, cure odontoiatriche, assistenza sanitaria integrativa, assistenza psicologica, assistenza a malati terminali, centro recupero da dipendenze (assistenza sanitaria); case di riposo, badanti, assistenza domiciliare a soggetti familiari anziani e non autosufficienti, piano economico per la nascita di un figlio (assistenza sociale)<sup>38</sup>. Questi servizi non costituiscono reddito se ad usufruirne sono il lavoratore o i familiari non fiscalmente a carico<sup>39</sup>. La loro erogazione può avvenire internamente all'azienda o presso soggetti terzi convenzionati<sup>40</sup>, non essendo ammesso il rimborso delle spese già effettuate<sup>41</sup>. Recentemente l'Agenzia si è pronunciata negativamente in merito alla possibilità di includere i trattamenti estetici (cura del viso, trattamenti corpo, *manicure*, ecc.) nella categoria dei *benefit* di cui alla lett. f), chiarendo che alla prestazione in questione non è attribuibile alcuna rilevanza sociale. Tuttavia, ben non si comprende perché alcuni servizi, comunque privi di qualsivoglia connotazione di rilievo sociale nel senso stretto del termine, come la *pay tv*, non subiscano la stessa preclusione in termini di accesso all'agevolazione fiscale<sup>42</sup>. Sarebbe opportuno che l'amministrazione finanziaria dia

---

<sup>38</sup> Per un'elencazione esaustiva si rimanda a diversi contributi quali: Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 102; Valsiglio C., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 65; Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 80; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 436 e ss.; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 187 e ss.. Inoltre, è stato rilevato che questa tipologia di servizi siano maggiormente richiesti dai soggetti *under 35* per svolgere attività ricreative e dagli *over 45*, per fruire di assistenza medica soprattutto nella forma dei *check up* medici presso istituti specializzati. Cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 229-231.

<sup>39</sup> Per l'elencazione dei familiari destinatari delle misure si rimanda all'art. 433 c.c..

<sup>40</sup> Per erogazione interna si intende l'erogazione della misura da parte del datore attraverso i propri mezzi e la propria organizzazione, con proprio personale e attrezzature. Oggi questa tipologia di erogazione risulta praticamente residuale mentre è maggiormente prediletta l'erogazione esternalizzata, realizzata attraverso *provider* o fornitori esterni convenzionati. Cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 29-30.

<sup>41</sup> Cfr. Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 80; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit., *Fare welfare in azienda*, pag. 188. L'Agenzia delle Entrate, chiamata a pronunciarsi nel 2004 sulla deducibilità di un pacchetto di *check-up* da effettuarsi presso struttura mediche specializzate, ha statuito che precludere all'imprenditore il ricorso a operatori esterni specializzati significherebbe creare un'ingiustificata disparità di trattamento tra lavoratori dipendenti che possono accedere a questi servizi direttamente presso la loro azienda e coloro che non ne hanno la possibilità. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 34/E/2004*, pag. 3-4. Vedi anche Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 26/E. Risposte ai quesiti presentati in occasione del forum lavoro del 17 marzo 2010 in materia di redditi di lavoro dipendente*, 29 marzo 2010, pag. 4; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*, pag. 21.

<sup>42</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 522. Interpello articolo 11, comma 1, lettera a), legge 27 luglio*

un'indicazione chiara e coerente di quali beni e servizi intenda escludere dalle agevolazioni legate alle misure di welfare, pur soddisfano i requisiti della categorizzazione relativa all'educazione, ricreazione, intrattenimento, culto, assistenza sanitaria e sociale<sup>43</sup>.

### **3.2.2. I servizi di cui alla lettera f-bis): servizi a finalità educative e scolastiche rivolti a familiari**

La lettera f-bis) del comma 2 dell'articolo 51 del Tuir<sup>44</sup>, prevede che non concorrano a formare reddito da 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”<sup>45</sup>. La norma amplia il novero dei servizi di educazione e di istruzione offerti a favore dei familiari dei dipendenti elencati all'articolo 12 del Tuir, anche se non fiscalmente a carico. Godono dell'agevolazione tutti i servizi di educazione e di istruzione quali gli asili nido, le scuole materne, le scuole medie inferiori e superiori, i percorsi di studio di livello terziario, ovvero università e master, dopo-scuola, servizi di *baby-sitting*<sup>46</sup>. La norma ha incluso nell'agevolazione anche le scuole materne che precedentemente erano state escluse dall'accesso all'esenzione fiscale dalla Corte costituzionale<sup>47</sup>. In maniera correlata alle spese di istruzione, sono ammesse a rimborso

---

2000, n. 212 - *Welfare aziendale - Articolo 51, comma 2, lettere f) e f-bis), del Tuir*, 13 dicembre 2019. Nella risposta ad interpello emessa dalla Direzione regionale della Lombardia, l'amministrazione chiamata a pronunciarsi sulla detraibilità dell'iva, *nulla questio* aveva espresso in merito all'inclusione della *pay tv* tra i *benefit* di cui alla lett. f).

<sup>43</sup> Cfr. Comandè D., op. già cit. *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, pag. 821.

<sup>44</sup> modificata dal comma 190 dell'articolo 1 della legge di Stabilità 2016. Le modifiche apportate sono rilevanti poiché la precedente formulazione includeva nel regime agevolato unicamente le “somme, ... servizi, ... prestazioni per la frequenza di asili nido e di colonie climatiche ...nonché... borse di studio”.

<sup>45</sup> Cfr. per approfondimenti Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E72016*, pag. 21-23.

<sup>46</sup> Cfr. Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 80-81; Ghiselli F., Campaner Pasiannotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, pag. 429 ss..

<sup>47</sup> La Corte riteneva, infatti, che le scuole materne, pur essendo “scuole d'infanzia”, non erano equiparabili ai “nidi d'infanzia”, giacché i servizi educativi in questione non avevano caratteristiche comuni e, pertanto, non erano assimilabili ai fini di un'estensione del beneficio fiscale. Si rimanda all'ordinanza n. 344 del

anche le spese sostenute per i servizi integrativi all'offerta formativa scolastica (mensa, trasporto-scuolabus, gite scolastiche incluse nel piano formativo), sino alla frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali. Così facendo il legislatore, da un lato, ha aggiornato la portata interpretativa del termine, oramai desueto, di "colonie climatiche" e, dall'altro, ha defiscalizzato altri servizi connessi alla frequenza di un corso prescolastico/scolastico/universitario.

Per quanto concerne invece le borse di studio, si deve ritenere che esse sono elargizioni corrisposte a favore di soggetti, anche non studenti, per la cui definizione possono tornare utili i chiarimenti forniti dalla circolare n. 238 del 2000<sup>48</sup>, con la quale è stato precisato che rientrano nella lettera *f-bis*), le erogazioni corrisposte al dipendente per assegni, premi di merito e sussidi per fini di studio<sup>49</sup>. In tali corrisposizioni sono inclusi i corsi di specializzazione, qualificazione o riqualificazione per fini di studio o di addestramento professionale, nonché quelli finalizzati ad una futura eventuale occupazione di lavoro (*master*, scuole di specializzazione, *stage* aziendali ecc.), mentre sono da escludere le spese sostenute ai fini delle selezioni preliminari del personale da assumere<sup>50</sup>. Nella casistica sono ricompresi anche i contributi, versati dal datore di lavoro, per rimborsare le spese sostenute dal lavoratore per le rette scolastiche, tasse universitarie, libri di testo scolastici, nonché gli incentivi economici agli studenti che conseguono livelli di eccellenza nell'ambito scolastico<sup>51</sup>. In sintesi, le borse di studio menzionate nella lett. *f-bis*) devono essere intese in senso atecnico rispetto al loro significato usuale<sup>52</sup>, anche se ciò non esclude l'adozione di una procedura più tecnica di selezione dei beneficiari,

---

2008 in merito ad un giudizio promosso davanti al Tribunale di Parma dalla società Chiesi farmaceutici S.p.A. che chiedeva una dichiarazione di infondatezza di un accertamento ispettivo con il quale l'Istituto nazionale della previdenza sociale (INPS) le aveva contestato di non aver assoggettato a contribuzione previdenziale le somme erogate dalla società ai propri dipendenti a titolo di rimborso delle rette di frequenza delle scuole materne (*recte*: "scuole dell'infanzia") dei loro figli. Cfr. Treu T., op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, pag. 139.

<sup>48</sup> Cfr. Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E/1997*, pag. 5475; Ministero delle Finanze - Dipartimento Entrate Affari Giuridici Ufficio del Direzione Centrale, *Circolare n. 238/E. Chiarimenti in materia di redditi di lavoro dipendente e assimilati. Decreto legislativo 23 dicembre 1999, n. 505, e legge 23 dicembre 1999, n. 488 (legge finanziaria per il 2000)*, 22 dicembre 2000.

<sup>49</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*; Leo M., *Le imposte sui redditi nel Testo unico*, Giuffrè, Milano, 2018, pag. 852-853.

<sup>50</sup> Cfr. Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326. Decreto Legislativo 2 settembre 1997, n. 314 concernente armonizzazione, razionalizzazione e semplificazione delle disposizioni fiscali e previdenziali in materia di redditi di lavoro dipendente e assimilati*, 23 dicembre 1997, pag. 5475.

<sup>51</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*, pag. 22

<sup>52</sup> Cfr. Valsiglio C., Falasca G., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 67.

purché, beninteso, la possibilità di partecipare alla stessa sia offerta ai figli della generalità dei dipendenti<sup>53</sup>. Gli orientamenti più recenti hanno stabilito che non rientrano nell'agevolazione le spese per l'attività sportiva praticata, sia in forma dilettantistica che professionale, da uno o più familiari di cui all'art. 12 del Tuir, in quanto attività che potrebbero potenzialmente rientrare tra le finalità dell'art. 100, comma 1, del Tuir. L'Agenzia delle Entrate ha invece da poco ammesso il rimborso per l'acquisto di strumenti compensativi e di sussidi tecnici e informatici necessari all'apprendimento per familiari con diagnosticato disturbo specifico dell'apprendimento (DSA)<sup>54</sup>. Alcuni dubbi permangono relativamente al trattamento di alcuni *benefit* come, ad esempio, le spese sostenute per l'acquisto di strumenti musicali per la frequenza degli istituti scolastici ad indirizzo musicale o che prevedano nel piano formativo l'insegnamento dell'educazione musicale nonché il rimborso di alcuni ausili scolastici (guanti, occhiali, scarpe, tute per laboratori meccanici, chimici nonché divise per strutture alberghiere)<sup>55</sup>. Da ultimo, sono state inserite, tra le spese rimborsabili, quelle effettuate per l'acquisto di *device* informatici per gli studenti in DaD (didattica a distanza), a cui si è fatto ampiamente ricorso per fronteggiare ed arginare il contagio connesso all'emergenza Covid - 19<sup>56</sup>. Ai fini del riconoscimento del beneficio, la noma ammette la sua somministrazione ad opera

---

<sup>53</sup> Cfr. Baghin S., *Ancora sul welfare aziendale: il punto di vista dell'AE sulle borse di studio nel paniere di beni e servizi e sulla portabilità del welfare all'anno successivo*, in "Pratica Lavoro", n. 13, 26 giugno 2021.

<sup>54</sup> Legge n. 170 del 8 ottobre 2010. Nuove norme in materia di disturbi specifici di apprendimento in ambito scolastico – GU n. 244 del 18 ottobre 2010.

<sup>55</sup> Cfr. Renella G., *Welfare aziendale: le spese per sussidi per studenti con DSA se rimborsate dal datore non concorrono al reddito*, in "Il fisco" n. 10/2020.

<sup>56</sup> In una fase preliminare della pandemia l'amministrazione finanziaria non aveva previsto la possibilità di rimborso delle spese sostenute dalle famiglie per l'acquisto di strumenti informatici necessari agli studenti in DaD. Era stato previsto solo un intervento normativo mirato, ad opera del Governo, avente ad oggetto un contributo economico per l'acquisto di pc e *tablet* nonché per servizi e strumenti per la navigazione *on line* da riconoscere alle famiglie con ISEE non superiore ai 20.000 euro. Cfr. Decreto 7 agosto 2020. Piano *voucher* sulle famiglie a basso reddito, G.U. n. 243 del 01-10-2020. Solo in una seconda fase l'agenzia ha reso ammissibile il rimborso delle spese sostenute per l'acquisto dei mezzi fondamentali alla partecipazione alle classi virtuali tramite l'adozione della risoluzione n. 37/E/2020. Non è chiaro se questo indirizzo venga conservato anche quando l'emergenza sanitaria potrà dirsi conclusa. Sta di fatto che l'inserimento nel piano formativo della previsione di "classi virtuali" e, di conseguenza, di apparecchiature informatiche utilizzate nell'ambito della didattica possono continuare a godere dell'agevolazione, a patto che intervenga un documento scolastico che comprova la strumentalità del *device* alla frequentazione delle lezioni e dei laboratori. Cfr. Marianetti G., *La Dad all'interno del Welfare aziendale*, in "Il fisco" n. 27/2021; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 37/E. Redditi di lavoro dipendente - Somme e prestazioni aventi finalità di educazione e istruzione - Rimborso spese per acquisto di pc, tablet e laptop per la frequenza della didattica a distanza, cd. DaD - Art. 51, comma 2, lett. f) ed f-bis), del Tuir, 27 maggio 2021.*



diretta del datore o tramite il rimborso delle spese sostenute in via anticipatoria dal lavoratore<sup>57</sup>, a patto che quest'ultimo acquisisca e conservi la documentazione comprovante la spesa (ad esempio, l'iscrizione all'asilo nido, pagamento libri di testo, ecc.)<sup>58</sup>.

### **3.2.3. I servizi di cui alla lettera f-ter): servizi di assistenza per anziani e non autosufficienti**

La lettera f-ter) del comma 2 dell'articolo 51 del Tuir, così come introdotta dall'articolo 1, comma 190 della Legge di Stabilità 2016, considera non imponibili “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”. La norma si propone la finalità di conciliare le esigenze della vita familiare del dipendente con quelle lavorative, consentendo la detassazione delle prestazioni di assistenza per i familiari anziani o non autosufficienti, erogate anche sotto forma di somme a titolo di rimborso spese.

Nonostante nella norma non è menzionata la parola “servizi”, la circolare n. 28/E/2016 precisa che tale omissione non è significativa, posto che questi possono comunque essere inclusi nel campo di applicazione della lettera f) o f-bis)<sup>59</sup>. Tra le prestazioni annoverabili vi sono il badantato, l'assistenza domiciliare, le case di riposo e di cura, ecc.<sup>60</sup> Ai fini dell'individuazione dei destinatari della norma in esame, per soggetti non autosufficienti bisogna intendere coloro che “non sono in grado di compiere gli atti della vita quotidiana quali, ad esempio, assumere alimenti, espletare le funzioni fisiologiche e provvedere

---

<sup>57</sup> Per tale ragione, tale tipologia di welfare, insieme a quello erogato in base alla lettera f-ter), è stata definita “rimborsale”. La *ratio* di queste novità è da ricondursi alla volontà di permettere una gestione rimborsale delle misure di welfare che non è consentita nell'ambito delle casistiche contemplate nella lettera f) e f-quater), realizzanti una forma di welfare detto diretto. Cfr. Massagli E., op. già cit. *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, pag. 598 e ss.; Massagli E., Tiraboschi M., Spattini S., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 189-190/250-251/257-258.

<sup>58</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*, p. 23; G. Renella, *Welfare aziendale, sconto sull'IRPEF anche con documentazione 'leggera'*, *Il Sole 24 Ore*, 31 gennaio 2019, pag. 1/22-23.

<sup>59</sup> Cfr. Giovannone M., op. già cit. *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, pag. 142.

<sup>60</sup> Cfr. Massagli E., Tiraboschi M., Spattini S., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 192; Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 81; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 428-429; Rausei P., *Vantaggi, opportunità e limiti del welfare aziendale*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 15/2021, pag. 908-909.

all'igiene personale, deambulare, indossare gli indumenti. Inoltre, deve essere considerata non autosufficiente la persona che necessita di sorveglianza continuativa". Lo stato di non autosufficienza può essere indotto dalla ricorrenza anche di una sola delle condizioni esemplificativamente richiamate e deve risultare da certificazione medica. L'esenzione è a beneficio anche di soggetti come i bambini, salvo i casi in cui la non autosufficienza si ricolleggi all'esistenza di patologie<sup>61</sup>. Per quanto concerne la individuazione dei familiari anziani, in assenza di richiami normativi si può ritenere, in via generale, di fare riferimento agli individui che abbiano compiuto i 75 anni, limite di età considerato ai fini del riconoscimento di una maggiore detrazione d'imposta dall'articolo 13, comma 4, del Tuir<sup>62</sup>. A riguardo bisogna aggiungere che il già menzionato comma 4 è stato abrogato, a decorrere dal 1° gennaio 2017, dall'art. 1, comma 210, dalla Legge di Bilancio 2016. Di conseguenza l'unico riferimento valido dovrebbe essere rappresentato dal richiamo alla condizione di pensionato contenuta nell'art. 13, comma 3, anch'esso riscritto dallo stesso provvedimento modificativo. Per cui sembrerebbe potersi considerare anziano il soggetto che gode di un reddito da pensione sociale, di anzianità o di vecchiaia, secondo le norme attualmente vigenti<sup>63</sup>.

#### **3.2.4. Polizze per rischi extraprofessionali: Contributi e premi per prestazioni avanti ad oggetto il rischio di non autosufficienza e gravi patologie**

I premi versati dal datore per polizze a favore dei dipendenti, per rischi non professionali, sono volti a favorire il lavoratore sotto l'aspetto risarcitorio, per eventi che si verificano fuori l'ambito lavorativo. Dal punto di vista fiscale tali premi, versati nell'interesse del lavoratore, concorrono a formare reddito da lavoro dipendente, salvo l'applicazione della franchigia di cui all'art. 51, comma 3 del Tuir<sup>64</sup>. Tuttavia, la lettera f-*quater*)<sup>65</sup> ha introdotto due tipologie specifiche di polizze extraprofessionali prevedendo, senza limiti

---

<sup>61</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 2. Riforma dell'imposta sul reddito delle persone fisiche. Legge finanziaria per il 2005*, 3 gennaio 2005, pag. 12-14.

<sup>62</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*, pag. 23; Giovannone M., op. già cit. *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, pag. 142-143.

<sup>63</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 430.

<sup>64</sup> Cfr. Assolombarda, *Il reddito di lavoro dipendente. Disciplina fiscale e adempimenti del sostituto d'imposta. Dispensa n. 08/2020*, 10 novembre 2020, pag. 23.

<sup>65</sup> introdotta dalla legge 11 dicembre 2016, n. 232, art. 1, co. 161.

di importo, l'esenzione da reddito da lavoro dipendente, dei contributi e premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, le cui caratteristiche sono definite del Decreto del Ministro del Lavoro del 27 ottobre 2009, o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie<sup>66</sup>. Più nello specifico, come chiarito nella relazione illustrativa della Legge di Bilancio 2017, rientrano in questa fattispecie, i contributi versati a favore delle polizze c.d. *Long Terme Care* e la *Dread Disease* (ovvero polizze volte ad assicurare le terapie di lungo corso e le malattie gravi)<sup>67</sup>. La nozione di non autosufficienza è la stessa valida per la lett. f-ter). Per quanto attiene la nozione di "gravi patologie", invece, l'Agenzia delle Entrate ha specificato, nella circolare 5/E/2018, che occorre fare riferimento all'elenco delle malattie professionali per le quali è obbligatoria la denuncia dell'Ispettorato del Lavoro (art. 139 del D.P.R. 1124/1965)<sup>68</sup>. I rischi comunemente associati ai contratti assicurativi delle polizze *Dread Disease* sono: infarto del miocardio, malattie che richiedono interventi di chirurgia cardiovascolare, ictus cerebrale, tumore e

---

<sup>66</sup> Le prestazioni in oggetto sono indicate all'articolo 2, comma 2, lettera d), numeri 1) e 2) del Decreto del Ministero del Lavoro del 27 ottobre 2009. Esse sono: "1) le prestazioni sociali a rilevanza sanitaria da garantire a persone non autosufficienti al fine di favorire l'autonomia e la permanenza a domicilio, con particolare riguardo all'assistenza tutelare, all'aiuto personale nello svolgimento delle attività quotidiane, all'aiuto domestico familiare, alla promozione di attività di socializzazione volta a favorire stili di vita attivi, 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 quelle di ospitalità alberghiera; 2) le prestazioni sanitarie a rilevanza sociale, correlate alla natura del bisogno, da garantire alle persone non autosufficienti in ambito domiciliare, semiresidenziale e residenziale, articolate in base alla intensità, complessità e durata dell'assistenza" (Decreto Ministeriale 27 ottobre 2009, Modifica al decreto 31 marzo 2008, riguardante fondi sanitari integrativi del Servizio Sanitario Nazionale, pubblicato nella Gazz. Uff. 16 gennaio 2010, n. 12, S.O.).

<sup>67</sup> Le prestazioni di *Long Term Care* e *Dread Disease* realizzano, a fianco ad un sistema pubblico poco organizzato e scarsamente finanziato, un sistema privato che copre dai rischi di non autosufficienza e gravi patologie mediante la stipula di polizze assicurative le quali, al verificarsi dell'evento, erogano non prestazioni reali ma un adeguato contributo monetario che permette al singolo di ricorrere alle strutture socio sanitarie dedicate. Per approfondimenti ulteriori sulla tematica in oggetto cfr. Veshi D., *I costi della non autosufficienza in Italia: il ruolo del settore pubblico e di quello privato*, in "Politica del Diritto", Fasc. 2, giugno 2015; Micheli G. A., *Coperture variabili. Non autosufficienza anziana ed erogazioni di welfare*, in "Stato e mercato", n. 3, 2007; Arlotti M., *Le politiche per la non autosufficienza: il caso italiano in prospettiva comparata*, in "Autonomie locali e servizi sociali", Fasc. 3, dicembre 2012.

<sup>68</sup> Cfr. Assolombarda, op. già cit. *Il reddito di lavoro dipendente. Disciplina fiscale e adempimenti del sostituto d'imposta. Dispensa n. 08/2020*, pag. 21-25; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 5. Premi di risultato e welfare aziendale - art. 1, commi 182 a 190, legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di Stabilità 2016), così come modificato dall'art.1, commi 160 - 162, legge 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di Bilancio 2017), dall'art. 55 decreto legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96 e dall'art. 1, commi 28 e 161, legge 27 dicembre 2017, n. 205 (legge di Bilancio 2018)*, 29 marzo 2018.

neoplasia maligna, insufficienza irreversibile, malattie che comportano trapianti d'organo<sup>69</sup>. Gli estremi disciplinanti la polizza è rimessa alla discrezionalità delle parti in causa, nel rispetto di quanto stabilito dal c.c.<sup>70</sup>. La copertura dei rischi esclude i familiari del dipendente, anche se con opportune previsioni, potrebbe essere estesa anche ai familiari a carico<sup>71</sup>. Laddove la polizza garantisce prestazioni sia al dipendente che ai parenti, occorrerà scorporare la quota riferita alla posizione dei familiari e, per tale ipotesi, potrebbe trovare applicazione l'esclusione dalla formazione del reddito di cui al comma 3 dell'art. 51 del Tuir o la lettera a), comma 2, del medesimo articolo<sup>72</sup>. La lett. f-*quater*) può essere applicata anche a contributi versati a casse aventi fini esclusivamente assistenziali o a enti e casse non aventi i requisiti di cui alla lett. a) del comma 2 dell'art. 51 del Tuir, o a fondi sanitari non iscritti all'anagrafe, nonché a enti bilaterali così come definiti dall'art. 2, comma 1, lett. h) del D. Lgs. n. 276/2003<sup>73</sup>. Occorre considerare che ai sensi dell'art. 15, comma 1, lett. f), i premi versati per le assicurazioni contro il rischio di morte o invalidità permanente non inferiore al 5%, da qualsiasi causa derivante ovvero di non autosufficienza nel compimento degli atti di vita quotidiana, sono soggetti a detrazione<sup>74</sup>. Tutti gli altri premi assicurativi contro gli infortuni extra professionali e sulla vita in caso morte sono imponibili per il dipendente nel periodo di paga in cui i premi sono corrisposti dal datore alla compagnia assicurativa e, in quanto tali, assoggettati a

---

<sup>69</sup> Cfr. Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 145.

<sup>70</sup> A tal proposito, si dovrà avere riguardo alla figura e all'assetto del contratto di assicurazione come disciplinato dall'art. 1882 cc, rappresentante quel contratto in cui l'assicuratore si obbliga a rivalere l'assicurato del danno prodotto dal sinistro. Essendo una copertura assicurativa stipulata dal datore nell'interesse del dipendente, i contratti dovranno rientrare tra i contratti di assicurazione per conto altrui (o per conto di chi spetta) ai sensi dell'art. 1891 cc, riconducibili, secondo la dottrina e la giurisprudenza dominanti, alla fattispecie più generale del contratto a favore del terzo ex art. 1411 e ss. del cc. Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 353.

<sup>71</sup> Cfr. Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit.. *Il welfare aziendale*, pag. 145.

<sup>72</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 5/E/2018*.

<sup>73</sup> Cfr. Massagli E., Tiraboschi M., Spattini S., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 194. Per approfondimento sulla casistica delle polizze assicurative LTC erogate a favore di lavoratori iscritti ad un ente bilaterale cfr. Sepio G., Sbaraglia G., *Contributi versati all'ente bilaterale e prestazioni da questo erogate: alcune criticità*, in "Il fisco" n. 6/2021.

<sup>74</sup> La detrazione è ammessa purché l'impresa di assicurazione non abbia facoltà di recesso dal contratto e copra i rischi di non autosufficienza nelle modalità indicate dal D.M. 22 dicembre 2000 (Ministero delle Finanze), il quale prevede che la copertura del rischio può essere fornita in via autonoma oppure in abbinamento ad altre coperture assicurative o forme di previdenza complementare, fermo restando la specifica disciplina fiscale da applicare a ogni forma assicurativa o previdenziale. Cfr. Mefop, *La fiscalità dei premi per coperture assicurative long term care*, 1 giugno 2018.

ritenuta<sup>75</sup>. In ultimo si segnala che, con Circolare 11/E del 6 maggio 2020<sup>76</sup>, l’Agenzia delle Entrate ha chiarito che i premi versati dal datore a favore della generalità dei dipendenti, a seguito della stipula di polizza a copertura del rischio di contrarre Covid - 19, possono essere ricompresi nell’ambito di applicazione dell’art. 51, comma 2, lett. f-*quater*) del Tuir in quanto l’OMS, in data 30 gennaio 2020, ha dichiarato l’epidemia Covid - 19 un’emergenza di sanità pubblica di carattere internazionale.

### 3.3. I destinatari delle prestazioni di welfare

Prima di proseguire nell’analisi delle altre prestazioni rubricate nelle lettere successive alla f), appare opportuno soffermarsi sull’analisi di un dato ricorrente che identifica la fascia di destinatari beneficiari delle erogazioni defiscalizzate. Nel disposto normativo delle lettere d), f), f-*bis*), f-*ter*), f-*quater*) e g) del comma 2 dell’articolo 51 del Tuir sono individuati, come i destinatari delle erogazioni ivi elencate, “la generalità e categorie di dipendenti” o “i soggetti indicati all’articolo 12 del Tuir”. Le misure in questione devono avere cura di rispettare quest’ulteriore condizione per fruire del trattamento fiscale agevolato. Il termine “categoria” o “generalità” dei dipendenti, anche se non presente nelle lettere a), c) e h) dell’articolo 51, rappresenta comunque un requisito da soddisfare affinché le prestazioni beneficino del regime fiscale agevolato. La *ratio* legislativa del requisito è rinvenibile nell’intento di evitare che possano scontare di un trattamento fiscale di favore singole erogazioni *ad personam*, quindi solo alcuni lavoratori ben

---

<sup>75</sup> Per quanto riguarda l’aspetto contributivo, tali premi sono soggetti a contribuzione previdenziale e assistenziale nella misura ordinaria secondo le disposizioni normative, come indicato dall’ INPS nella circolare 24 luglio 2009, n. 95. Nel caso in cui i premi sono versati per le medesime finalità di cui alla lett. f-*quater*) a casse, fondi, o gestioni previste da contratti collettivi e accordi o regolamenti aziendali, i quali agiscono come soggetti intermediari tra datore e compagnia assicurativa, garantendo una gestione centralizzata dell’assistenza ai lavoratori dipendenti, questi premi dovrebbero essere esclusi dalla contribuzione ordinaria mentre dovrebbero essere soggetti al versamento del contributo di solidarietà del 10% ai sensi dell’art. 12, comma 4, lett. f, legge 30 aprile 1969, n. 153, come modificato dall’art. 6 del D. Lgs. n. 314 del 2 settembre 1997, sulla base di chiarito dall’ INPS nella circolare 24 dicembre 1997, n. 263. Cfr. Valsiglio C., Falasca G., op. già cit. *Welfare aziendale*; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 358 e ss..

<sup>76</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 11/E. Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 recante «Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all’emergenza epidemiologica da COVID - 19» e decreto legge 8 aprile 2020, n. 23, recante «Misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali per le imprese, di poteri speciali nei settori strategici, nonché interventi in materia di salute e lavoro, di proroga di termini amministrativi e processuali»*. *Ulteriori risposte a quesiti*, 6 maggio 2020, pag. 24-25.

individuati<sup>77</sup>, col fine ultimo di prevenire l'utilizzo di prestazioni welfare con finalità retributiva, aggirando le norme tributarie. La Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 28/E/2016<sup>78</sup> specifica che la mancata soddisfazione di tale condizione implica la concorrenza a reddito delle misure erogate. Il requisito della generalità significa che l'applicazione delle misure avvenga a favore di tutti i dipendenti, senza distinzioni di sorta né con riferimento alle tipologie contrattuali di inquadramento<sup>79</sup>. Per quanto concerne, invece, l'espressione "categorie di dipendenti", questa non va intesa soltanto con la categoria civilistica di cui all'articolo 2095 c.c., la quale recita che "i prestatori di lavoro subordinato si distinguono in dirigenti, quadri, impiegati e operai. Le leggi speciali (e le norme cooperative), in relazione a ciascun ramo di produzione e alla particolare struttura dell'impresa, determinano i requisiti di appartenenze alle indicate categorie", ma la norma intende riferirsi più generalmente a tutti dipendenti "di un certo tipo" che condividono una medesima situazione, anche a prescindere dall'inquadramento<sup>80</sup>. La categoria dei lavoratori può essere rappresentata da gruppi di dipendenti con oggettive caratteristiche comuni come una precisa qualifica, la tipologia contrattuale, la sede di svolgimento dell'attività lavorativa, la presenza continuativa o meno in azienda, il turno di servizio, l'anzianità, il luogo di residenza. Una categoria può essere data anche dai lavoratori che convertono il premio di risultato in welfare. La loro designazione è associabile a criteri molteplici e rispondere a esigenze specifiche<sup>81</sup>. È valida anche la segmentazione dei dipendenti in base alla Retribuzione annua lorda (RAL)<sup>82</sup>. Il carattere instabile del rapporto di lavoro può giustificare l'esclusione dai servizi di welfare dei lavoratori con contratto a termine o a chiamata, senza che la mancata previsione di misure

---

<sup>77</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 954 – 1417/2016. Articolo 11, comma 1, lett. a). legge 27 luglio 2000, n. 212*, 29 novembre 2017; Agenzia delle Entrate, *Circolare 5/E/2018*; L'Esperto risponde, *Lavoro. Il welfare aziendale e i benefit "flessibili"*, Il Sole 24 Ore, 10 aprile 2017, pag. 3-4.

<sup>78</sup> La circolare richiama quella del Ministero delle Finanze n. 326/E/1997.

<sup>79</sup> L'Agenzia, nel caso di specie, dichiarava rispettato il requisito della generalità laddove prevista la concessione di piani azionariati a dipendenti con anzianità non inferiore a tre mesi. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 3/E/2002. Agenzia delle Entrate, Interpello n. 954-141/2001. Articolo 48, comma 2, lettera g) del TUIR*, 8 gennaio 2002; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 129/E. Istanza di interpello. Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. Istanza del 7 giugno 2004 proposta dalla società Z spa. Azioni offerte alla generalità dei dipendenti. Articolo 51, comma 2, lettera g) del TUIR*, 12 ottobre 2004, pag. 2.

<sup>80</sup> Cfr. Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E/1997*, pag. 5449; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 378/E, Istanza di interpello /2007. ALFA ITALIA S.p.A. Trattamento fiscale del rimborso spese ricevuto dal dipendente estero trasferito in Italia per l'istruzione dei figli*, 17 dicembre 2007.

<sup>81</sup> Cfr. Massagli E., Tiraboschi M., Spattini S., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 176-177.

<sup>82</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 954 – 1417/2016. Articolo 11, comma 1, lett.a). legge 27 luglio 2000, n. 212*, 29 novembre 2017.

a loro rivolte incorra in profili di incompatibilità con il dettato normativo. La disparità di trattamento si profila, invece, nell'ambito della categoria dei lavoratori a tempo indeterminato *full-time* e *part-time*, mentre non si realizza quando esclusi dal regime agevolato sono i lavoratori a tempo determinato<sup>83</sup>. La norma non esclude che all'interno della stessa categoria possano prevedersi delle differenziazioni dei valori economici in presenza di motivi oggettivi, come obiettivi di *performance* individuale e aziendale collegando i piani a parametri incentivanti e premiali<sup>84</sup>. I beneficiari delle misure di welfare, quando contemplati dalla previsione, possono essere anche i familiari previsti dall'articolo 12 del Tuir, nel quale sono ricompresi: il coniuge non legalmente ed effettivamente separato del dipendente<sup>85</sup>, i figli (naturali riconosciuti, adottivi e affidati) nonché le altre persone indicate all'articolo 433 c.c.<sup>86</sup> “indipendentemente dal fatto che siano conviventi e fiscalmente a carico<sup>87</sup>. Il convivente di fatto non può essere equiparato al coniuge in quanto non rientrante nella nozione di familiare *ex art.* 12 del Tuir<sup>88</sup>.

### 3.3.1. Particolari categorie di destinatari

---

<sup>83</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 3/E. Interpello n. 954-141/2001. Articolo 48, comma 2, lett. g), del TUIR*, 8 gennaio 2002.

<sup>84</sup> Proprio a tale proposito, si è espressa Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 954 – 1417/2016*. Cfr. anche Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale*, pag. 150-153.

<sup>85</sup> Si specifichi, inoltre, che l'articolo 1, comma 20 della legge 20 maggio 2016, n. 76, Regolamentazione delle unioni civili tra persone dello stesso sesso e disciplina delle convivenze, pubblicata nella Gazz. Uff. 21 maggio 2016, n. 118, stabilisce che “al solo fine di assicurare l'effettività della tutela dei diritti e il pieno adempimento degli obblighi derivanti dall'unione civile tra persone dello stesso sesso, le disposizioni che si riferiscono al matrimonio e le disposizioni contenenti le parole «coniuge», «coniugi» o termini equivalenti, ovunque ricorrono nelle leggi, negli atti aventi forza di legge, nei regolamenti nonché negli atti amministrativi e nei contratti collettivi, si applicano anche ad ognuna delle parti dell'unione civile tra persone dello stesso sesso. La disposizione di cui al periodo precedente non si applica alle norme del codice civile non richiamate espressamente nella presente legge, nonché alle disposizioni di cui alla legge 4 maggio 1983, n. 184. Resta fermo quanto previsto e consentito in materia di adozione dalle norme vigenti”.

<sup>86</sup> Articolo 433. Persone obbligate. “All' obbligo di prestare gli alimenti sono tenuti, nell'ordine: 1) il coniuge; 2) i figli, anche adottivi, e, in loro mancanza, i discendenti prossimi; 3) i genitori e, in loro mancanza, gli ascendenti prossimi; gli adottanti; 4) i generi e le nuore; 5) i suoceri; 6) i fratelli e le sorelle germani o unilaterali, con precedenza dei germani sugli unilaterali”.

<sup>87</sup> Cfr. Massagli E., Tiraboschi M., Spattini S., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 181; Ministero delle Finanze, *Circolare n. 238/3. Chiarimenti in materia di redditi di lavoro dipendente e assimilati. Decreto legislativo 23 dicembre 1999, n. 505, e legge 23 dicembre 1999, n. 488 (legge finanziaria per il 2000, 22 dicembre 2000*.

<sup>88</sup>Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 212, Conversione del Premio di risultato in Welfare aziendale. Articolo 1, commi 182 - 190 legge di Stabilità 2016 e ss.mm. e Articolo 51 del TUIR. Interpello articolo 11, comma 1, lettera a), legge 27 luglio 2000, n. 212*, pag. 12; Bonati G., *Piani di welfare aziendale e nuovi servizi: quali soluzioni per la corretta gestione*, Ipsa Quotidiano, 15 Novembre 2019.

Le misure di welfare sono erogabili anche a tipologie di lavoratori e collaboratori non dipendenti dell'azienda, come i lavoratori in somministrazione, i collaboratori amministratori (con contratto di collaborazione) e i tirocinanti<sup>89</sup>. Le ultime due categorie restano escluse dalle agevolazioni sui premi di produttività e conseguentemente dalla possibilità di *welfarizzazione del premio* (art. 1, comma 186, l. n. 208/2015)<sup>90</sup>.

I lavoratori in somministrazione sono lavoratori subordinati che hanno diritto, a parità di mansioni, a condizioni economiche e normative complessivamente non inferiori a quelle dei dipendenti di pari livello dell'utilizzatore (art. 35 del D. Lgs. 81/2015). L'erogazione del piano di welfare è erogato ai lavoratori dell'azienda dall'agenzia di somministrazione alla quale viene comunicato la scelta del welfare e il periodo di riferimento dall'azienda utilizzatrice. Gli oneri di acquisto, rimborso e messa a disposizione dei servizi ai lavoratori sono sostenuti principalmente dall'agenzia di somministrazione nella qualità di datrice di lavoro e poi rimborsati dall'utilizzatore unitamente al costo del lavoro dei lavoratori somministrati<sup>91</sup>.

Gli stagisti e i tirocinanti, pur non essendo dipendenti e titolari di rapporto di lavoro, possono ricevere misure di welfare in quanto le loro indennità<sup>92</sup> sono assimilate ai redditi da lavoro dipendente ai sensi dell'art. 50, comma 1, lett. c) del Tuir. Pertanto, ai fini della determinazione dei redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente si applicano le disposizioni dell'articolo 51 in base a quanto disposto dall'art. 52 del Tuir che nell'*incipit* recita "Ai fini della determinazione dei redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente si applicano le disposizioni dell'articolo 51 salvo quanto di seguito specificato (*omissis*)". Quindi, laddove una norma non specifichi espressamente in modo differente, le condizioni di applicabilità dell'art. 51 ai redditi assimilati al lavoro dipendente sono totali<sup>93</sup>. Stesso principio vale per i collaboratori coordinati e continuativi (con contratto di collaborazione), gli amministratori, i sindaci o i revisori di società che possono essere

---

<sup>89</sup> Tali casistiche sono state affrontate nello specifico in Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 10, Articoli 51, comma 2, lettera f) e f – bis) e 95 del TUIR di cui al d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917. Piano di welfare aziendale*, 25 gennaio 2018.

<sup>90</sup> Cfr. Massagli E., Tiraboschi M., Spattini S., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 178-180.

<sup>91</sup> Massagli E., Tiraboschi M., Spattini S., *Ibidem*, pag. 178.

<sup>92</sup> Le indennità sono le somme da chiunque corrisposte a titolo di borsa di studio o di assegno, premio o sussidio per fini di studio o di addestramento professionale, a patto che il beneficiario non sia legato da un rapporto di lavoro dipendente nei confronti del soggetto erogante.

<sup>93</sup> Cfr. Asnaghi A., *Welfare ed amministratori: sì, no, forse. (\*)*, *Strumenti di lavoro*, Euroconference, 6/2019, pag. 14.



destinatari di misure di welfare perché i loro redditi sono assimilabili, anche in questo caso, a quelli da lavoro dipendente ai sensi dell'art. 50, comma 1, lett. c-bis) del Tuir<sup>94</sup>.

### 3.3.2. Gli amministratori

Quali sono quindi le condizioni che consentono l'inserimento degli amministratori in un piano di welfare? Bisogna anzitutto considerare che il termine "amministratore" – anche restando sempre nell'ambito di un rapporto di collaborazione coordinata e continuativa – determina situazioni estremamente diverse fra loro<sup>95</sup>. L'amministratore, infatti, è quella figura che se da un lato vive "l'immedesimazione organica" con la società, come espressione dell'imprenditorialità, dall'altra potrebbe rivestire anche la qualifica di dipendente. C'è poi una terza via, ricorrente, in cui l'amministratore, pur non essendo un lavoratore subordinato, viva una sorta di sottoposizione ad un soggetto terzo che ne possa giuridicamente determinare l'operato (ad esempio: un amministratore con poteri maggiori; il consiglio di amministrazione in cui fa parte che non può influenzare). In questo scenario, torna a rilevarsi quella alterità e divisione di interessi (*alterità tra le parti che ne definisce i compiti e le responsabilità*) che è la caratteristica in cui può agire la scriminante che ci interessa<sup>96</sup>. Rientrano in questa categoria gli amministratori titolari di una collaborazione coordinata e continuativa, il cui reddito è assimilato a quello di lavoro dipendente<sup>97</sup>, mentre ne sono esclusi: l'amministratore che non percepisce compensi, quello titolare di partita iva individuale, che fattura il proprio compenso alla società quando sia attratto nella sfera della propria attività professionale abituale, e l'amministratore unico, nonostante sia precettore di reddito assimilato. L'Agenzia delle

---

<sup>94</sup> "le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione agli uffici di amministratore, sindaco o revisore di società, (...), sempreché gli uffici o le collaborazioni non rientrino nei compiti istituzionali compresi nell'attività di lavoro dipendente (...) o nell'oggetto dell'arte o professione (...), esercitate dal contribuente." Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 954 -1417/2016*.

<sup>95</sup> Ne è prova il sapore di "inconcludenza" e di precarietà che lascia la lettura della sentenza di Cassazione SS. UU. n. 1545 del 20 gennaio 2017 in tema di espropriabilità del compenso dell'amministratore. Cfr. Asnaghi A., *Il compenso dell'amministratore può essere espropriato per intero: giustizia è (s)fatta?*, in "La Circolare di Lavoro e Previdenza" n. 11/2017, Asnaghi A., op. già cit. *Welfare ed amministratori: sì, no, forse. (\*)*, *Strumenti di lavoro*.

<sup>96</sup> Asnaghi A., op. già cit. *Welfare ed amministratori: sì, no, forse. (\*)*, *Strumenti di lavoro*, pag. 16.

<sup>97</sup> Dopo l'adozione della L. n. 342/2000 poiché prima era inserito nei redditi da lavoro autonomo.

Entrate<sup>98</sup> ha infatti chiarito che l'amministratore unico non è parificabile ad un comune lavoratore subordinato, in quanto il suo ruolo non è compatibile, né tantomeno sovrapponibile, con quello di lavoratore alle dipendenze della medesima società che, di fatto, si trova ad amministrare<sup>99</sup>. Nel caso in esame, le misure agevolative non erano state riconosciute perché *manager* e amministratore erano stati inseriti nella stessa categoria "dirigenziale", la quale appariva disomogenea in termini di assortimento. Le due figure, infatti, erano titolari di diverse tipologie di rapporti di lavoro anche se, come parte della dottrina osserva, per formare una categoria si può ricorrere a criteri che trascendono la qualifica lavorativa, senza esclusioni di sorta<sup>100</sup>. In realtà la questione, probabilmente non palesata in maniera esplicita dell'Agenzia, è anche quella per cui deve essere rispettato tra amministratore e impresa un minimo di alterità, o meglio ancora, un "indizio di alterità"<sup>101</sup>. Sulla base di queste precise motivazioni che l'Agenzia delle Entrate ha dichiarato illegittimo un piano di welfare a favore di un amministratore unico perché configurante un caso di misura di welfare definito e costruito "ad personam"<sup>102</sup>. Con la risposta all'interpello del 6 dicembre 2019<sup>103</sup>, l'Agenzia ha esaminato un'ultima casistica di un piano di welfare previsto per un Cda composto da tre amministratori, di cui 2 non percettori di alcun compenso. Secondo l'amministrazione finanziaria, le erogazioni in natura configuravano un aggiramento fiscale e contributivo in quanto assolvevano a una funzione essenzialmente remunerativa, per cui erano da assoggettare a tassazione<sup>104</sup>. In

---

<sup>98</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 954 – 1534/2017*, 22 dicembre 2017.

<sup>99</sup> Cfr. Cassazione, Sentenza n. 24188 del 13 novembre 2006; Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 10, Articoli 51, comma 2, lettera f) e f – bis) e 95 del TUIR di cui al d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917. Piano di welfare aziendale*, 25 gennaio 2018.

<sup>100</sup> Si veda Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E/1997*; a proposito cfr. Della Monica C., *Agenzia delle Entrate e welfare aziendale agli amministratori di società: storia di un equilibrio (ancora) instabile*, in "Rassegna di giurisprudenza e di dottrina", Gennaio 2020, pag. 8-10.

<sup>101</sup> I requisiti di questa alterità possono essere rinvenuti nelle norme quali l'art. 50, comma 5/*bis* del Tuir che recita "agli uffici di amministratore, sindaco o revisore di società (...) nonché quelli percepiti in relazione ad altri rapporti di collaborazione aventi per oggetto la prestazione di attività svolte senza vincolo di subordinazione a favore di un determinato soggetto nel quadro di un rapporto unitario e continuativo senza impiego di mezzi organizzati e con retribuzione periodica prestabilita"; e l'art. 2, comma 1, D. Lgs. n. 81 /2015 che stabilisce che "si applica la disciplina del rapporto di lavoro subordinato anche ai rapporti di collaborazione che si concretano in prestazioni di lavoro esclusivamente personali, continuative e le cui modalità di esecuzione sono organizzate dal committente anche con riferimento ai tempi e al luogo di lavoro", aggiungendo subito dopo che "La disposizione di cui al comma 1 non trova applicazione con riferimento: (...) c) alle attività prestate nell'esercizio della loro funzione dai componenti degli organi di amministrazione e controllo delle società e dai partecipanti a collegi e commissioni".

<sup>102</sup> Cfr. Agenzia delle entrate, *Interpello n. 954-1535/2017*, 22 dicembre 2017.

<sup>103</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 956 – 1483/2019*, 6 dicembre 2019.

<sup>104</sup> Cfr. Della Monica C., *Agenzia delle Entrate e welfare aziendale agli amministratori di società: storia*

conclusione, sembrerebbe ammesso che tra i destinatari di misure di welfare aziendale vi siano gli amministratori, come chiarito anche nella circolare 28/2016 e nell'interpello n. 954-1417/2016, a patto che siano amministratori di società che compongono un consiglio di amministrazione, con incarichi e deleghe operative e percettori di compenso assimilato al lavoro dipendente (contratti di collaborazione tipica), non attratto da un'eventuale attività professionale<sup>105</sup>. Non possono assumere la qualifica di beneficiari di piani di welfare, invece, gli amministratori unici, delegati, presidenti del Cda con piena acquisizione dei poteri di ordinaria e straordinaria amministrazione, socio amministratore con una quota societaria maggioritaria o comunque tale da poter decidere ed orientare la gestione della società, ecc.<sup>106</sup>. In sostanza bisogna compiere una valutazione caso per caso, al fine di verificare che ricorra una situazione di sottoposizione strutturale, che consente di sancire una linea di demarcazione fra il potere della società e quella degli amministratori che possono prevedere a loro vantaggio beni e servizi<sup>107</sup>.

### 3.4. Assistenza sanitaria integrativa

Un approfondimento merita anche l'assistenza sanitaria integrativa<sup>108</sup>, configurante una forma di welfare tanto contrattuale quanto aziendale. La lettera a) disciplina i contributi versati in ambito sanitario a enti, casse e società di mutuo soccorso avanti fini esclusivamente assistenziali e iscritte all'anagrafe dei fondi sanitari, da rinnovare annualmente, operanti negli ambiti di intervento stabiliti con Decreto del Ministero della

---

*di un equilibrio (ancora) instabile*, in "Rassegna di giurisprudenza e di dottrina", Gennaio 2020, pag. 8-10

<sup>105</sup> Cfr. Bonati G., *Piani di welfare aziendale e nuovi servizi: quali soluzioni per la corretta gestione*, www.ipsoa.it, 15 novembre 2019.

<sup>106</sup> Cfr. Asnaghi A., op. già cit. *Welfare ed amministratori: sì, no, forse. (\*)*, *Strumenti di lavoro*.

<sup>107</sup> Cfr. Asnaghi A., *Ibidem*.

<sup>108</sup> Per assistenza sanitaria si intenda "la cura della malattia, anche se determinata da infortunio, e il ristoro delle spese affrontate per il recupero della salute compromessa da malattia o infortunio. È possibile, quindi, fare riferimento ai provvedimenti del Ministero della Sanità che disciplinano la materia sanitaria per individuare le prestazioni che assumono carattere sanitario (è irrilevante la circostanza che dette prestazioni siano o meno dispensate dal SSN)" (Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E/1997*, pag. 5448). L'art. 2, comma 2, lett. b) del D.M. 27 ottobre 2009 ha definito come per "fondi sanitari" bisogna intendere sia i fondi integrativi, istituiti e adeguati ai sensi dell'art 9 del D. Lgs. n. 502/92 e ss. mm., sia gli enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale di cui all'art. 51, comma 2, lett. a) del Tuir. Per approfondimento si veda Bacchini F., op. già cit. *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, pag. 649; Sabato A. M., *Fondi sanitari, Dizionario breve sul welfare aziendale*, in "Bollettino ADAPT", n. 35, 23 ottobre 2017; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 363 e ss..

Salute di cui all'art. 10, comma 1, lett. e-ter) del Tuir. Per essere esclusi dal reddito da lavoro dipendente la previsione del versamento deve essere contenuta in contratti, accordi o regolamenti aziendali. I contributi di cui all'art. 51, co. 2 lett. a) non concorrono alla formazione del reddito per un importo non superiore a 3.615,20 euro<sup>109</sup>. Al raggiungimento del limite di cui sopra concorrono anche i contributi *ex art. 10* del Tuir, ovvero i contributi versati ai Fondi sanitari integrativi. Nel caso di welfarizzazione del premio di risultato, il versamento all'assistenza sanitaria integrativa può superare la soglia dei 3.615,20 euro, fino ad un massimo di ulteriori 3.000 euro, ovvero la somma del premio di produttività<sup>110</sup>. Ci sono delle differenze intrinseche tra i fondi sanitari integrativi e gli enti, le casse e le società di mutuo soccorso<sup>111</sup>. L'attuale disciplina prevede un'unica normativa di riferimento per tutte le forme di assistenza sanitaria, anche sotto il profilo fiscale. Nonostante ciò, esse si dividono in “fondi sanitari integrativi”, regolamentati dall'art. 9 del D. Lgs. n. 502/1992 (c.d. fondi *doc*) e quelli che esulano dalla sua disciplina, denominati “enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale” (c.d. fondi *non doc*). La principale differenza tra i due fondi attiene all'ambito di intervento. I primi hanno carattere integrativo del SSN mentre i secondi svolgono una funzione sostituiva. I fondi sanitari integrativi *ex art. 9* sono disegnati con l'obiettivo di “potenziare l'erogazione di trattamenti e prestazioni non comprese nei livelli essenziali di assistenza (LEA)”<sup>112</sup>. Questi fondi hanno esplicito divieto di adottare

---

<sup>109</sup> I contributi versati dal datore agli enti e casse aventi unicamente finalità assistenziali sono soggetti ad un contributo di solidarietà del 10% ai sensi dell'art. 6, comma, lett. f) del D. Lgs. n. 314/1917. Cfr. INPS, *Circolare n. 263/1997*.

<sup>110</sup> Cfr. Massagli E., Tiraboschi M., Spattini S., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 181-183; Lucantoni S., *Fondi sanitari integrativi*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, pag. 411 e ss.; Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 162-164.

<sup>111</sup> Cfr. Lucantoni S., *Fondi sanitari integrativi*, pag. 411 e ss..

<sup>112</sup> Ministero della Salute, *Reporting system. Anagrafe Fondi Sanitari. Fondi attestanti anno 2017*, Novembre 2018.

strategie di selezione del rischio<sup>113</sup>, in sintonia con il carattere universalistico del SSN<sup>114</sup> e, da punto di vista della regolamentazione dell'esenzione fiscale, trova applicazione l'art. 10 del Tuir che consente la deducibilità dei contributi versati entro un tetto annuo di 3.615,20 euro. Nella categoria dei fondi *non doc* sono invece compresi gli "enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale" citati dall'art. 51 del Tuir. La mancata predisposizione di una normativa a loro destinata chiarisce la volontà di non procedere a nessuna tipizzazione, se non dal punto di vista fiscale e, per tale ragione, sono descrivibili come organismi aventi notevole libertà di azione in termini di autodeterminazione statutaria. I fondi *non doc*, per avere accesso alle medesime facilitazioni fiscali dei fondi *doc*, devono dimostrare annualmente di aver destinato almeno il 20% ("soglia delle risorse vincolate") dell'ammontare complessivo delle risorse alle medesime prestazioni dei fondi *doc* o similari, secondo quanto stabilito dal Decreto Turco (D. Lgs. 31 marzo 2008). Il successivo Decreto del Ministro Sacconi (D.M. 27 ottobre 2009) ha ulteriormente chiarito l'elenco delle prestazioni ammissibili, ai fini del

---

<sup>113</sup> I fondi *doc* possono essere istituiti da contratti o accordi collettivi, regolamenti di regioni ed enti locali, deliberazioni assunte da organizzazioni non lucrative operanti nel settore dell'assistenza, deliberazioni assunte da società di mutuo soccorso riconosciute, atti assunti da altri soggetti pubblici o privati "purché non adottino strategia di selezione dei rischi o di discriminazione nei confronti di particolari gruppi di soggetti. La legge ha disciplinato in dettaglio le prestazioni erogabili da questi soggetti tra cui rientrano: a) le prestazioni aggiuntive, non comprese nei livelli essenziali e uniformi di assistenza e con questi comunque integrate, erogate da professionisti e da strutture accreditate fra cui sono comprese: • le prestazioni di medicina non convenzionale, ancorché erogate da strutture non accreditate; • le cure termali, limitatamente alle prestazioni non a carico del Servizio sanitario nazionale; • l'assistenza odontoiatrica, limitatamente alle prestazioni non a carico del SSN e comunque con l'esclusione dei programmi di tutela della salute odontoiatrica nell'età evolutiva e dell'assistenza, odontoiatrica e protesica a determinate categorie di soggetti in condizioni di particolare vulnerabilità; b) prestazioni erogate dal SSN comprese nei livelli uniformi ed essenziali di assistenza, per la sola quota posta a carico dell'assistito, inclusi gli oneri per l'accesso alle prestazioni erogate in regime di libera professione intramuraria e per la fruizione dei servizi alberghieri su richiesta dell'assistito di cui all'articolo 1, comma 15, della legge 23 dicembre 1996, n. 662; c) prestazioni sociosanitarie erogate in strutture accreditate residenziali e semiresidenziali o in forma domiciliare, per la quota posta a carico dell'assistito. Un successivo decreto del ministro della Salute Livia Turco nel 2008 ha allargato l'elenco delle prestazioni erogabili anche a quelle finalizzate al recupero della salute di soggetti temporaneamente inabilitati da malattia o infortunio per la parte non garantita dalla normativa vigente e per le prestazioni odontoiatriche non comprese nei LEA per la prevenzione, cura e riabilitazioni di patologie odontoiatriche. Cfr. Position paper Ania, *Fondi sanitari, la necessità di un riordino*, maggio 2015, pag. 2-3; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 364 e ss..

<sup>114</sup> L'impossibilità di procedere a una selezione del rischio è particolarmente pregiudizievole verso le compagnie assicurative che stipulano polizze con i Fondi sanitari integrativi, poiché per i gestori non è possibile tenere esclusi soggetti più inclini a contrarre patologie con la conseguente necessità di aumentare il costo del contributo a carico di imprese e iscritti. Cfr. Position paper Ania, op. già cit. *Fondi sanitari, la necessità di un riordino*, pag. 9.

rispetto della soglia del 20% quali: assistenza odontoiatrica, incluse le protesi; le prestazioni sociali a rilevanza sociale per i non autosufficienti per favorire l'autonomia e la permanenza a casa, ma anche presso strutture residenziali e semiresidenziali non assistibili a domicilio; le prestazioni per i non autosufficienti; le prestazioni destinate al recupero di soggetti temporaneamente inabili per infortunio o malattia, dagli ausili ai dispositivi medici fino alle cure termali e alla riabilitazione<sup>115</sup>. Con il rispetto del tetto del 20%, per gli enti, casse e società di mutuo soccorso trova applicazione l'art. 51 Tuir e l'accesso allo sgravio di 3.615, 20 euro per gli aderenti, a patto che la contribuzione sia avvenuta "in conformità a disposizioni di contratto, accordo o regolamento aziendale", come ribadito dall'Agenzia delle Entrate<sup>116</sup>. Sia per i fondi *doc* che per i fondi *non doc*, l'aderente potrà portare in detrazione la quota parte delle spese sanitarie rimaste a proprio carico e non rimborsate, ai sensi dell'art 15, lett. c) del Tuir per la parte che eccede 129,11 euro<sup>117</sup>. Gli studi di settore hanno dimostrato come la predilezione<sup>118</sup> da parte degli aderenti all'iscrizione ai fondi *non doc* è spiegabile alla luce del fatto che i cittadini spesso non hanno bisogno di integrare l'offerta del SSN, quanto di accedere agli stessi servizi del sistema pubblico in tempi più rapidi. Il finanziamento dei fondi avviene mediante il

---

<sup>115</sup> Il D.M. 27 ottobre 2017, all'art. 4 "Finalità di trattamento e accesso ai dati" ha istituito l'anagrafe dei fondi presso il Ministero della Salute ai fini del a) censimento dei soggetti operanti come organismi di sanità integrativa; b) verifica del rispetto della soglia delle risorse vincolate. Il D.M., all'art. 2, ha definito le procedure e le modalità di funzionamento dell'anagrafe dei fondi e degli enti, casse e società, andando a identificare i criteri e le modalità per il calcolo della quota delle risorse destinate all'erogazione delle prestazioni di assistenza odontoiatrica, assistenza sociosanitaria per i non autosufficienti e per il recupero della salute di soggetti temporaneamente inabilitati da malattia o infortunio. Per approfondimento si veda Ministero della Salute, op. già cit. *Reporting system. Anagrafe Fondi Sanitari. Fondi attestanti anno 2017*

<sup>116</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione 107/E. Imposte sui redditi - Oneri deducibili - Contributi assistenziali versati al Fondo ... - Art. 10, comma 1, lettera e-ter) e 51, comma 2, lett. a), del TUIR - Istanza di interpello ex art. 11 della L. 27 luglio 2000, n. 212*, 3 dicembre 2014.

<sup>117</sup> Cfr. Position paper Ania, op. già cit. *Fondi sanitari, la necessità di un riordino*, pag. 2-4; Lucantoni S., op. già cit. *Fondi sanitari integrativi* pag. 411-415. L'INPS, nel messaggio 22 ottobre 2004, n. 33899, precisa che, nel caso in cui - per effetto del superamento dei predetti limiti - una quota del contributo sia soggetta ad imposta, le spese sanitarie oggetto di rimborso potranno essere proporzionalmente portate in deduzione o potrà proporzionalmente essere calcolata la detrazione d'imposta. Tale circostanza dovrà essere oggetto di specifica annotazione sul modello Cud.

<sup>118</sup> A tal proposito cfr. Lucantoni S., op. già cit. *Fondi sanitari integrativi*, pag. 418-420 in cui l'autrice dà atto che il ricorso alla sanità privata è motivato dall'esigenza di ridurre le liste di attesa. A esempio, sono 22 milioni gli italiani che nel 2016 avevano fatto un accertamento specialistico di cui 5,4 hanno pagato per intero il *ticket* e 1,7 sono persone a basso reddito che non potevano attendere le tempistiche ospedaliere. In tal senso si pronuncia anche Position paper Ania, *Fondi sanitari, la necessità di un riordino*, pag. 9, che mette in luce come l'interesse del cittadino sia principalmente quello di accedere a prestazioni sanitarie in tempi ragionevoli, perché se così non fosse, non si comprenderebbe come la spesa sanitaria italiana riguardi prevalentemente prestazioni fornite nei LEA dal SSN e pagate *out of pocket*.

versamento di una quota annuale a carico del datore di lavoro e una di entità inferiore corrisposta dal lavoratore, trattenuta in busta paga con periodicità prestabilita (mensile, bimestrale o trimestrale)<sup>119</sup>. Le parti possono stabilire chi siano i soggetti interessati all'istituzione o all'adesione del Fondo prevedendo, ad esempio, che siano iscritti automaticamente i lavoratori a tempo indeterminato con diritto irrinunciabile<sup>120</sup>. La giurisprudenza si è interrogata sulla natura obbligatoria o meno del versamento del contributo di assistenza sanitaria integrativa per l'azienda, ravvisando che la sua obbligatorietà sussisterebbe per i soli soggetti collettivi contraenti (Cass, Sez. Lav., 5 maggio 2000, n. 5625; Cass. Sez. Lav., 10 maggio 2011, n. 6530)<sup>121</sup>. Di parere affine è il Ministero del lavoro, con prot. 25/SEGR/0007573 del 21 dicembre 2006, e la circolare 15 dicembre 2010, n. 43<sup>122</sup>, in cui viene ribadita la natura meramente obbligatoria delle clausole del CCNL che istituiscono i fondi, sicché se il datore non procede con l'iscrizione al sistema bilaterale, il lavoratore matura un diritto contrattuale di natura retributiva verso i datori non aderenti al sistema bilaterale, da riconoscere mediante corresponsione di una somma per equivalente<sup>123</sup>. La rilevanza retributiva o meno del *benefit* è legata anche a quanto previsto dalla contrattazione in merito<sup>124</sup>.

### *Rispetto del principio di mutualità*

La non concorrenza a reddito dei contributi versati a enti casse aventi finalità mutualistiche è riconosciuta a patto che sia rispettato il principio di mutualità e non si verifichi una correlazione stretta tra contributi versati e prestazioni sanitarie integrative

---

<sup>119</sup> Ghiselli F., Campaner Pasionotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 366 -367.

<sup>120</sup> Questa previsione, ad esempio, era contenuta nell'Accordo di rinnovo del CCNL settore Turismo (Industria), del 14 novembre 2016. I lavoratori a tempo determinato avrebbero dovuto manifestare esplicitamente la volontà di iscrizione al fondo, caricandosi integralmente dell'onere di pagamento del contributo assicurativo per gli anni di mancato versamento. Trattamento simile è stato previsto nell'Accordo di rinnovo del CCNL Metalmeccanico (Industria) del 26 novembre 2016.

<sup>121</sup> Leo M., op. già cit. *Le Imposte sui redditi*, pag. 841.

<sup>122</sup> Cfr. Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Circolare n. 43. Versamento contributi enti bilaterali*, 15 dicembre 2010.

<sup>123</sup> Cfr. Del Duca D., *Contribuzione bilaterale, welfare contrattuale e diritto per il lavoratore all'erogazione diretta delle prestazioni da parte dell'azienda*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n.4/2015; Di Corrado G, *Sempre di più le forme di assistenza sanitaria integrativa*, Centro studi Enbic, 21 maggio 2019.

<sup>124</sup> Ad esempio, il CCNL Turismo (Accordo di Rinnovo 2016) ha statuito che le quote e i contributi all'assistenza sanitaria concorrono alla determina della parte normativa/economica) e non rappresentano un *quid pluris* rispetto agli stessi, magari rientrante in un "Piano di welfare".

ricevute (ad esempio il lavoratore versa 100 euro a titolo di contributo e riceve rimborsi per spese sanitarie per un importo pari a quanto versato)<sup>125</sup>. Tale aspetto è stato recentemente inquadrato dall’Agenzia delle Entrate con il nome di “zainetto sanitario”, intendendo per tale la diffusione della pratica di alcune Casse sanitarie (Cassa Easy Welfare) di procedere al rimborso delle spese sanitarie in maniera proporzionale al contributo versato dal dipendente o dal datore. La finalità implicita e non dichiarata della sua creazione è quella di aggirare le preclusioni connesse alla normativa di cui all’art. 51, comma 2 lett. a), che permette un rimborso delle spese sanitarie a patto che ciò avvenga ad opera di enti operanti nel rispetto del principio di mutualità. Alcuni *provider* vorrebbero approfittare del volano della diffusione dei piani di welfare per ampliare la gamma delle opportunità di prestazioni erogate a favore degli utenti, consentendo un rimborso diretto delle spese sanitarie sostenute direttamente dal lavoratore nei limiti del *budget* presente in piattaforma. La disciplina attuale non consente una restituzione diretta delle spese mediche sostenute dai beneficiari, se non nell’ambito dell’assistenza sanitaria integrativa (art. 51, comma 2 lett. a) o se non nelle forme del pagamento diretto da parte dell’azienda delle prestazioni godute dal beneficiario a centri medici specializzati in convenzione con il datore o il *provider* (art. 51, comma 2., lett. f). Il rimborso diretto delle spese indicate in fatture fiscali da parte di casse operanti in assenza del rispetto del principio di mutualità, secondo alcuni autori, integrerebbe la fattispecie dell’abuso di diritto *ex art. 10-bis* della Legge n. 212 del 27 luglio 2000 (c.d. Statuto del Contribuente), che pur nel rispetto formale della norma fiscale, realizza vantaggi fiscali indebiti<sup>126</sup>. Il tema è nuovamente riemerso con la Risposta n. 443<sup>127</sup>. A tal proposito, la banca promotrice di un piano di welfare aveva istituito una cassa sanitaria a cui versare una contribuzione di circa 200 euro per dipendente, al netto della quota di iscrizione, la quale avrebbe dovuto garantire uno pacchetto sanitario composto da: 1. Rimborso di spese mediche indicate in un nomenclatore; 2. La copertura del rischio di non autosufficienza c.d. *Long term care*, garantendo a tutti gli iscritti una rendita vitalizia con il verificarsi degli eventi di non autosufficienza; 3. Copertura delle spese odontoiatriche, mediante

---

<sup>125</sup> Cfr. Massagli E., Tiraboschi M., Spattini S., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 183.

<sup>126</sup> Cfr. Leo M., op. già cit. *Le Imposte sui Redditi*, pag. 841-844.

<sup>127</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 443, Trattamento fiscale dei contributi di assistenza sanitaria versati a Casse aventi esclusivamente fine assistenziale. Articolo 51, comma 2, lett. a), Tuir. Articolo 11, comma 1, lett. a), legge 27 luglio 2000, n. 212*, 6 ottobre 2020.



polizza assicurativa sottoscritta dalla Cassa sanitaria. Per garantire la fruizione delle prestazioni di assistenza sanitaria relative alla copertura LTC, nonché alla copertura delle spese odontoiatriche, la “Cassa” ha stipulato distinte polizze assicurative, destinando parte della contribuzione al versamento del premio assicurativo. Il principio di mutualità sarebbe stato rispettato in quanto l’assicurazione LTC e quella odontoiatrica consentivano al dipendente di beneficiare di prestazioni per un valore di gran lunga superiore all’ammontare del contributo versato, in aggiunta ai rimborsi per spese mediche. L’amministrazione finanziaria ha chiarito che, nel caso di specie, per accedere al beneficio fiscale di cui all’art. 51 comma 2, lett. a) del Tuir ed evitare che il contributo monetario versato dal dipendente non concorra a formare reddito, la Cassa sanitaria deve risultare contraente nonché beneficiaria della polizza. Qualora i beneficiari della polizza fossero i dipendenti, i contributi non si qualificerebbero di assistenza sanitaria ma atti a garantire un beneficio aggiuntivo alla retribuzione (c.d. *fringe benefit*) soggetto a imposizione, ferma restando l’applicazione del comma 3 del medesimo articolo, in base al quale il valore dell’emolumento in natura (nel caso di specie, l’importo dei contributi) non concorre alla formazione del reddito di lavoro dipendente se, sommato al valore degli eventuali beni e servizi in natura concessi ai dipendenti, non supera l’importo complessivo di 258,23 euro nel periodo d’imposta<sup>128</sup>. Nella circolare n. 5/E/2018 è stato precisato che il principio di mutualità è violato ogniqualvolta per ciascun iscritto/dipendente sussista una stretta correlazione tra quanto percepito dalla cassa a titolo di contribuzione e il valore della prestazione resa nei confronti del lavoratore o dei suoi familiari e conviventi, al punto che la prestazione sanitaria, ove erogata, sia sottoforma di prestazione diretta che di rimborso della spesa, non possa comunque mai eccedere in termini di valore il contributo versato dal dipendente o dal datore di lavoro. Il mancato rispetto della mutualità permette di accedere alla sola detrazione fiscale<sup>129</sup>. Anche la circolare tecnica Aiwa n. 1/2018 ha affrontato tale problema stabilendo che “qualora si evitasse la stretta correlazione tra contribuzione e prestazione, permettendo il riconoscimento delle prestazioni/rimborsi di valore più elevato del contributo versato,

---

<sup>128</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 391/E. Fondo Unico Nazionale L.T.C. - Trattamento fiscale dei contributi a carico del datore di lavoro - Detrazione d’imposta ai sensi dell’art. 15, comma 1, lett. f), del Tuir*, 21 dicembre 2007, pag. 2.

<sup>129</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, op. già cit. *Risposta n. 443*.

verrebbero a cadere le perplessità della stessa Agenzia”<sup>130</sup>.

*Aspetti fiscali: imposte dirette e indirette*

Trattandosi di spese riferibili al costo del personale inerenti all’attività di impresa, i contributi di cui all’art 51, comma 2, lett. a) sono deducibili integralmente ai fini Ires, ai sensi dell’art. 95, comma 1, del Tuir. Per quanto riguarda l’Iva, il versamento dei contributi da parte del datore costituisce operazione fuori campo di applicazione dell’imposta, per assenza del presupposto soggettivo poiché il Fondo, costituito sottoforma di ente o associazione senza fini di lucro, risulta privo di soggettività passiva ai fini di detta imposta. Inoltre, la contribuzione versata in assenza di corrispettività non realizza una prestazione di servizi rientrante nel campo di applicazione dell’art. 3 del D.p.r. n. 633/72. La mancanza di corrispettività nega il presupposto dell’esercizio dell’attività economica previsto nella sesta direttiva comunitaria<sup>131</sup>. La corrispettività, invece, sussiste per le casse che non rispettano il principio di mutualità, con l’ovvia conseguenza che una volta rivelata la presenza di un abuso di diritto, la normativa fiscale ai fini Irpef e Iva non dovrebbe beneficiare delle disposizioni fiscali agevolative<sup>132</sup>. Per quanto attiene l’Irap, l’art. 11 del D. Lgs. n. 446/1997, contenete disposizioni comuni per la determinazione della produzione netta, contiene una previsione specifica che prevede per i soggetti passivi la deducibilità dei contributi previdenziali e assistenziali relativi ai lavoratori assunti a tempo indeterminato<sup>133</sup>.

---

<sup>130</sup> L’Associazione si chiede se la previsione del rimborso delle spese mediche affiancato a una polizza per grandi e costosi interventi, per quanto rari, possa essere in grado di superare i dubbi esplicitati dall’Agenzia e garantire il rispetto del principio di mutualità. Cfr. Aiwa, *Circolare tecnica Aiwa n. 1/2018. Circolare 5/E della Agenzia delle Entrate (29 marzo 2018) – Paragrafo 4.10: contributi di assistenza sanitaria integrativa versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fini assistenziali*, 20 aprile 2018.

<sup>131</sup> Sesta direttiva 77/288/CEE del Consiglio, del 17 maggio 1977, in materia di armonizzazione delle legislazioni degli Stati Membri relativi all’imposta sulla cifra di affari – Sistema comune di imposta sul valore aggiunto: base imponibile.

<sup>132</sup> Il decreto Iva, tra l’altro, non considera rese nell’esercizio le prestazioni di servizi di “soci o associati” non effettuate “verso pagamento di corrispettivi specifici o di contributi supplementari determinati in funzione delle maggiori o diverse prestazioni alle quali danno diritto, né, in ogni caso, le prestazioni “effettuate in conformità alle finalità istituzionali da associazioni assistenziali” (art.4, comma 4 del D.p.r. n. 633/72).

<sup>133</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 373-374; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 181-183.

### 3.5. Somministrazioni di vitto

Con l'art. 51, co. 2 lett. c), il legislatore ha stabilito che il servizio mensa, anche se variamente gestito ed erogato, nonché l'importo sostitutivo del servizio, per chi ne usufruisce, sono esclusi dalla retribuzione ad ogni effetto, anche se le parti possono stabilire dei patti in deroga<sup>134</sup>. Le modalità di somministrazione di vitto sono svariate e il datore organizza la fornitura del pasto come ritiene più opportuno<sup>135</sup>. Le modalità di esercizio più frequenti sono: - mensa interna: la somministrazione avviene nei locali di impresa o in locali adibiti a mensa<sup>136</sup>; - mensa esterna: la somministrazione è resa in pubblici esercizi<sup>137</sup>; - servizio sostitutivo: meglio conosciuto come buono pasto o *ticket restaurant* o card elettronica; - indennità sostitutiva: importo di denaro corrisposto in busta paga a particolari categorie di lavoratori ovvero agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o a unità produttive ubicate in zone dove mancano strutture o servizi di ristorazione<sup>138</sup>.

---

<sup>134</sup> Sulla questione si rimanda, per approfondimento a Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 395; Carinci F., Gragnoli E., Palladini S., *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012, pag. 383-385; Pera G., ha affrontato il tema in *Scritti di Giuseppe Pera*. Diritto del Lavoro, I, Giuffrè Editore, Milano, 2007, pag. 477-485. Per citare alcuni provvedimenti dell'Agenzia delle Entrate, si rimanda a Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 118. Istanza di interpello. Federazione Alfa. Art. 51, comma 2, lett. c), del Tuir. Trattamento fiscale dei buoni pasto*, 30 ottobre 2006; Agenzie delle Entrate, *Risposta n. 123. Trattamento fiscale dei servizi sostitutivi delle somministrazioni di vitto in favore dei lavoratori dipendenti che svolgono l'attività lavorativa in modalità di lavoro agile - Articolo 51, comma 2, lett. c), del Tuir*, 22 gennaio 2021.

<sup>135</sup> Cfr. Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 77-78; Carinci F., Gragnoli E., Palladini S., op. già cit. *La retribuzione*, pag. 382. A ciò si aggiunga che l'azienda può prevedere anche più sistemi contemporaneamente. Il datore può decidere di istituire il servizio mensa per alcune categorie di lavoratori, adottare il sistema dei buoni pasto per altri e predisporre l'indennità a favore di una terza categoria. Oppure istituire il servizio mensa e corrispondere l'indennità per ragioni di servizio. Ad ogni modo, lo stesso dipendente, nella medesima giornata lavorativa non può avere accesso a più di una prestazione. Cfr. Ministero delle Finanze, *Circolare n. 324/1997*, pag. 13-14; Assolombarda, *Somministrazione di vitto ai dipendenti - Mense aziendali e prestazioni sostitutive - Disciplina fiscale* (documento redatto il 18.10.2000/PM), [https://www.assolombarda.it/fs/2003224153850\\_38.pdf](https://www.assolombarda.it/fs/2003224153850_38.pdf).

<sup>136</sup> anche in comune con più realtà aziendali.

<sup>137</sup> sulla base di appositi contratti stipulati tra questi ultimi e il datore.

<sup>138</sup> Cfr. Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 77-79; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 184-185; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 387-402; Assolombarda, op. già cit. *Somministrazione di vitto ai dipendenti - Mense aziendali e prestazioni sostitutive - Disciplina fiscale*.

*Mensa aziendale o interaziendale*

Per mensa aziendale bisogna intendere “quelle la cui gestione è data in appalto ad un’impresa specializzata ovvero effettuata direttamente dall’azienda, indipendentemente dal luogo in cui è situata la mensa”<sup>139</sup>. Per mense interaziendali si intende quella costituita per l’espletamento del servizio di ristorazione a favore del personale dipendente di più imprese in locali muniti di autorizzazione amministrativa<sup>140</sup>. Un’altra modalità con cui il datore può offrire un servizio mensa è ricorrendo alla stipula di convenzioni con pubblici esercizi (trattorie, ristoranti, ecc.), di regola nella forma del contratto d’appalto, avente per oggetto la somministrazione di alimenti e bevande. Gli esercizi pubblici possono essere qualificati mense aziendali limitatamente alle prestazioni rese a favore del personale del datore di lavoro con cui è stata sottoscritta e regolamentata la convenzione. Questa tipologia di somministrazione è conosciuta con il nome di “mensa diffusa”, proprio per la possibilità del dipendente di rivolgersi a diversi locali<sup>141</sup>. È frequente che per usufruire del servizio i dipendenti siano muniti direttamente dal datore, o da un *provider* incaricato, di una *card* o di un *badge* identificativo, o anche di un’*app* che consenta di riconoscere all’avente diritto la fruizione del pasto. Il *badge* abilitante utilizzato nella mensa diffusa non può essere assolutamente confuso con il buono pasto elettronico, poiché nel primo caso si ha diritto a una sola prestazione giornaliera, limitata ai giorni di effettivo servizio che non può essere recuperato nei giorni successivi dal dipendente in caso di mancata consumazione del pasto. Con il buono pasto, invece, il *ticket* può essere utilizzato anche in un giorno diverso da quello in cui il buono è stato maturato, al punto che la legge ne permette un utilizzo cumulativo sino al raggiungimento

---

<sup>139</sup> Cfr. Circolare Ministeriale n. 9/380640 del 14 febbraio 1980. Per una definizione di mensa aziendale si veda anche la circolare ministeriale del 13 giugno 1980, n. 25, nella quale è chiarito che non è sufficiente l’esistenza del solo contratto di appalto per configurare il concetto di mensa aziendale, essendo necessaria la sussistenza di un ulteriore elemento dato dall’obbligo assunto dall’appaltatore di fornire la prestazione esclusivamente ai dipendenti del soggetto appaltante”. Cfr. anche Verrengia M., *Pasti a degenti ospedalieri e detenuti: si applica l’Iva con aliquota al 10%*, in “Fisco Oggi”, 20 agosto 2020.

<sup>140</sup> Cfr. Circolare Ministeriale n.14/330342 del 17 aprile 1981; Circolare Ministeriale n.25/381077 del 13 giugno 1980; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 202/E. Servizio di gestione di ristorante self-service e bar aziendale da parte di un’unica ditta – esonero dall’emissione dello scontrino fiscale*, 20 giugno 2002.

<sup>141</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 63/E. Istanza di interpello - Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. XZ S.R.L. - Regime fiscale applicabile alla somministrazione di alimenti e bevande mediante un badge elettronico, denominato “Card”*, 17 maggio 2005.

del limite di 8 *ticket* giornalieri<sup>142</sup>.

### *Servizio sostitutivo di mensa*

Il servizio sostitutivo di mensa reso a mezzo di buoni pasto è regolamentato dall'art. 144 del D. Lgs. n. 50/2016<sup>143</sup> (servizi di ristorazione) in combinato disposto col Decreto del Ministero dello Sviluppo economico n. 122/2017<sup>144</sup> e realizza una somministrazione di alimenti e bevande oppure cessioni di prodotti alimentari effettuate dagli esercenti che operano nei settori indicati nell'art. 3 del Decreto n. 122/2017<sup>145</sup>. La disciplina normativa fornisce definizioni autentiche del concetto di “buono pasto”, “società di emissione”, “esercizi convenzionati”<sup>146</sup>, “cliente” e “valore facciale del buono”. Tra le maggiori e attuali società emittitrici vi sono Cirfood s.c, Day Ristoservice s.p.a., E.p. s.p.a., Edenred italia s.r.l., Pellegrini s.p.a., Sodexo Motivation Solution Italia s.r.l., ecc.<sup>147</sup>. Molte di loro operano anche nel campo del welfare aziendale e partecipano alle gare organizzate dalla Consip per l'affidamento del servizio sostitutivo di mensa per le pubbliche

---

<sup>142</sup> Si rimanda alla lett. d) dell'art. 4 del D.M. n. 122 del 7 giugno 2017.

<sup>143</sup> L'art. 144, comma 5, del D. Lgs. n. 50 del 18 aprile 2016, prevede che “Con decreto del Ministro dello Sviluppo economico, di concerto con il Ministro delle Infrastrutture e dei Trasporti, sentita l'ANAC, sono individuati gli esercizi presso i quali può essere erogato il servizio sostitutivo di mensa reso a mezzo dei buoni pasto, le caratteristiche dei buoni pasto e il contenuto degli accordi stipulati tra le società di emissione di buoni pasto e i titolari degli esercizi convenzionabili”. Precedentemente aveva trovato una prima definizione normativa nell'art. 4, della legge n. 77 del 25 marzo 1997.

<sup>144</sup> Per una disamina della normativa anteriore all'adozione del recente decreto ministeriale cfr. Dell'Aquila. G., *Nuova legge sui "buoni pasto". La nuova disciplina dell'affidamento e gestione dei servizi sostitutivi di mensa*, in “Disciplina del commercio e dei servizi”, 2006, 1, pag. 21-33.

<sup>145</sup> Cfr. Sepio G., Sbaraglia G., *Servizi sostitutivi di mensa mediante buono pasto*, in “Il fisco” n. 36/2020; Casotti A., *Buoni pasto utilizzati oltre il limite di 8: cosa è tenuto a fare il datore di lavoro*, Ipoa Quotidiano, 22 febbraio 2019; Camera R., *Buoni pasto: nuove regole per cumulabilità e utilizzo*, Ipoa Quotidiano, 31 agosto 2017.

<sup>146</sup> In via del tutto esemplificativa, sono ricomprese tra queste ultime la somministrazione di alimenti e bevande, ai sensi della Legge n. 287 del 25 agosto 1991, l'attività di mensa aziendale ed interaziendale e la vendita al dettaglio, sia in sede fissa che su area pubblica, dei prodotti appartenenti al settore merceologico alimentare.

<sup>147</sup> L'attività di emissione di buono pasto è quell'attività volta a garantire il servizio sostitutivo di mensa mediante esercizi convenzionati. Quest'attività può essere svolta solo da società di capitali, che abbiano un capitale sociale pari o superiore a 750 mila euro ed un oggetto sociale coincidente con l'attività di un servizio sostitutivo di mensa, a mezzo di buoni pasto o titoli equivalente (cfr. Sepio G., Sbaraglia F., *Servizi sostitutivi di mensa mediante buono pasto*, in “Il fisco” n. 36/2020). Per un elenco esaustivo delle società emittitrici di buoni pasto si rimanda a Ministero dello sviluppo economico, *Istruzioni e modulistica per l'avvio dell'attività di emissione di buoni pasto*, [www.mise.gov.it](http://www.mise.gov.it) nella cui pagina è contenuto l'elenco aggiornato delle società abilitate all'emissione dei servizi sostitutivi di mensa, ai sensi di quanto previsto dall'art. 144 del D. Lgs. n. 50/2016.

amministrazioni<sup>148</sup>.

Il buono pasto è il documento di legittimazione, anche in formato elettronico, avente precise caratteristiche, che attribuisce al titolare, ai sensi dell'art. 2002 del c.c., il diritto ad ottenere il servizio sostitutivo di mensa per un importo pari al valore facciale del buono e, all'esercizio convenzionato, il mezzo per provare l'effettiva erogazione della prestazione nei confronti della società di emissione<sup>149</sup>. Nell'ambito del servizio sostitutivo di mensa, il datore di lavoro si affida alle società emettrici che siglano apposite convenzioni con gli esercenti, i quali sono tenuti ad erogare le prestazioni di somministrazione di vitto o le cessioni di alimenti ai titolari dei buono pasto<sup>150</sup>. Per

---

<sup>148</sup> Redazione (a cura di), *Buoni pasto: esercizi autorizzati all'emissione e caratteristiche tecniche*, Ipsoa Quotidiano, 11 agosto 2017.

<sup>149</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 21. Trattamento tributario ai fini IVA dei "buoni acquisto o regalo"*, 22 febbraio 2011; Sirocchi S., *Buoni pasto, cade il limite dell'utilizzo singolo. Ecco che cosa cambia per spesa e ristorante*, in "Norme & Tributi", 8 settembre 2017; Milano P., *Diritto ai buoni pasto*, in "Rivista italiana del diritto del lavoro", Vol. 12, 1993, pag. 448; Caro M., *Part-time, scatti di anzianità, premio di rendimento e buono pasto*, in "Rivista italiana di diritto del lavoro", 3/02, 1993, pag. 449-451; Panza T., *La chiara normativa sui buoni pasto risulta complessa e di difficile applicazione*, in *Rivista delle cancellerie*", 2, 2005, pag. 186-190; Palermo P., *La rilevanza della pausa pranzo ai fini della tassabilità dei buoni pasto*, in "Rivista delle cancellerie", 1, 2005, pag. 56-60; Scopacasa F., *Nuovi buoni pasto "cumulabili" entro il limite di otto*, in "Corriere tributario", n. 39, 2017, pag. 3041-3047; Benedetto M., *Ticket restaurant: doppia aliquota IVA in base al contratto*, in "Pratica fiscale e professionale", n. 5, 1 febbraio 2021.

<sup>150</sup> Per assicurare l'erogazione del servizio sostitutivo di mensa, esistono due fondamentali rapporti contrattuali. Il primo intercorrente tra azienda e società emettrice e il secondo tra società emettrice e esercizi convenzionati (bar, ristoranti, pizzerie, trattorie, *take away*, *fast food*, astronomia e banchi gastronomici, supermercati). Il datore acquista i buoni da attribuire ai dipendenti, che li utilizzano per compiere acquisti di natura alimentare, presso le attività di ristorazione o in negozi di alimentari che accettano il relativo titolo di legittimazione. Il lavoratore, munito del buono ricevuto dal datore, lo presenta ai pubblici esercizi convenzionati e ottiene la somministrazione nei limiti dell'importo del valore facciale del buono, fatta salva la possibilità di integrazione monetaria qualora il pasto dovesse avere un prezzo maggiore al valore facciale del buono. I pubblici esercizi, una volta ricevuto il buono ed erogata la somministrazione, fatturano la prestazione alla società emettrice che li rimborsa del relativo importo. Il rimborso è effettuato in misura corrispondente al valore del buono a cui è applicata l'Iva del 10% e al netto della quota percentuale che la società emettrice trattiene a suo vantaggio a titolo di provvigione. La provvigione, meglio conosciuta come sconto incondizionato indicato negli accordi stipulati tra società emittente e i titolari degli esercizi convenzionati, (ex art. 5, comma q, lett. c) del D.M. n.12272017) è un ribasso rapportato al valore facciale del buono riconosciuto dai pubblici esercizi alla società emittente i buoni pasto. Lo sconto è definito "incondizionato" perché è fisso ma comunque limitato quantitativamente. Cfr. Cass. 11 gennaio 2007, n. 5006; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 152. Interpello ai sensi dell'art. 11 della legge n. 212 del 2000 –operazioni di vendita documentate con scontrino fiscale – sconto– art. 12 d. m. 23 marzo 1983*, 11 giugno 2009; Valsiglio C., *Servizio di mensa tramite App Mobile, l'Agenzia spiega il regime applicabile*, in "Contributi e fisco", n. 41, 19 ottobre 2018; Sepio G., Sbaraglia F., *Servizi sostitutivi di mensa mediante buono pasto*, in "Il fisco" n. 36/2020, pag. 3426. Nel caso in cui l'azienda intenda fornire in proprio un servizio di somministrazione siglando in prima persona convenzioni con gli esercenti, non si rientrerebbe più nell'ipotesi di prestazione sostitutiva di mensa ma in quella di convenzione tra azienda e ristorante. Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op già cit. *Fringe benefit e welfare aziendale*, pag. 389; Sepio G., Sbaraglia F., *Servizi sostitutivi di mensa mediante buono pasto*, in "Il fisco",

l'utilizzo del buono pasto in forma elettronica, dovrà essere garantito agli esercizi convenzionati un unico terminale di pagamento<sup>151</sup>. Il buono pasto sia cartaceo che digitale non è, salvo diversa disposizione, elemento della retribuzione "normale" ma agevolazione di carattere assistenziale collegata al rapporto di lavoro da un nesso meramente occasionale<sup>152</sup>. Il diritto a fruire del buono pasto è finalizzato ad alleviare, in mancanza di un servizio mensa, il disagio di chi è costretto, per l'orario di lavoro osservato, a mangiare fuori casa (Cass. 21.10.2020, n. 22985)<sup>153</sup>. Il regime della loro erogazione può essere variato anche per atto unilaterale del datore di lavoro, non prodotto da accordo sindacale (Cass. Sezione lavoro, ordinanza 28 luglio 2020 n. 161135)<sup>154</sup>. Di tale parere è anche il Tribunale di Venezia, secondo cui i buoni non rientrano nel trattamento economico e normativo, ma configurano un beneficio conseguente alle modalità concrete di organizzazione del lavoro<sup>155</sup>. Il valore del buono non è da considerarsi retribuzione imponibile nemmeno qualora essi siano utilizzati irregolarmente dal personale dipendente<sup>156</sup>. Il servizio di mensa comunque gestito e somministrato non configura

---

n. 36/2020

<sup>151</sup> I bar, ristoranti, supermercati. ecc., non potranno più avere diversi Pos per ogni società emittitrice con cui abbiano stipulato contratto di somministrazione di alimenti e bevande. Per le modalità di attuazione della previsione, si dovrà attendere un apposito regolamento in materia di servizi sostitutivi di mensa, sotto forma di decreto del Ministero dello Sviluppo Economico. Cfr. Bovino C., *Buoni pasto elettronici: in arrivo il "Pos unico" per gli esercenti*, Ipoa Quotidiano, 18 settembre 2020; Fipe, *Nel dl semplificazione il pos unico per i buoni pasto*, 31 agosto 2020.

<sup>152</sup> Cass. Sez. VI civile, ordinanza 8 agosto 2012, n. 14290; Cass 21 luglio 2008, n. 20087.

<sup>153</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 395; Carinci F., Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), op. già cit. *La retribuzione*, pag. 383-385; Cisl, *Trattamento economico del lavoratore*, [www.net.cisl.it](http://www.net.cisl.it); Pera G., ha affrontato il tema in *Scritti di Giuseppe Pera*, Diritto del Lavoro, I, Giuffrè Editore, Milano, 2007, pag. 477-485.

<sup>154</sup> Per ulteriori approfondimenti PlusPlus Diritto24, *Diritto del lavoratore al buono pasto: natura e condizioni di fruizione*, Rassegna di Giurisprudenza, 3 novembre 2020.

<sup>155</sup> Tribunale di Venezia, sent. 8 luglio 2020, n. 3463.

<sup>156</sup> I requisiti per l'esenzione contributiva vanno verificati con riguardo alle sole condizioni di emissione dei titoli e non rilevano le modalità di utilizzo improprio che si verificano in una fase successiva l'emissione. Anche l'INPS, a proposito, ha emanato una circolare, la n. 126/1994 in cui ha affermato che i requisiti per l'esenzione contributiva vanno verificati con riguardo alla sola condizione di emissione dei titoli. Per un *excursus* storico-giuridico dell'assoggettabilità a contribuzione del servizio mensa e dei buoni pasto si rimanda a Napolitano M., *Osservatorio di giurisprudenza italiana - Sulla natura retributiva dei buoni pasto (nota a App. Ancona 27 dicembre 2006 n. 521)*, in "Diritto delle relazioni industriali", n.3/2008, pag. 778-782. In un primo momento, il servizio mensa era assoggettato a contribuzione fino alla modifica dell'art. 17 del D. Lgs. n. 503/1992. Si pensava che nel concetto di retribuzione imponibile dovessero rientrare anche i vantaggi indiretti (come il servizio mensa), in funzione di salvaguardia del salario. Fino a che l'art. 12 della l. n. 153/1969 era in vigore, il servizio mensa era soggetto a contribuzione e la stessa sorte, per *analogia legis*, era toccata tutte le altre forme di somministrazione. La modifica ha escluso il servizio mensa dalla base imponibile contributiva. La cassazione aveva anche previsto che per i periodi di paga anteriori alla data di entrata in vigore della modifica, l'esonero contributivo non doveva trovare

retribuzione in natura, salvo accordi e contratti collettivi, anche aziendali, che dispongano diversamente (art. 6, D.L. n. 333 dell'11 luglio 1992, convertito in L. n. 359 dell'8 agosto 1992). Va premesso che i CCNL dedicano un apposito articolo alle mense aziendali e ai servizi di mensa da predisporre in maniera sostitutiva.

### *Buoni pasto, smart working e Covid*

Una recente decisione del Tribunale di Venezia dell'8 luglio 2020<sup>157</sup> ha stabilito che il

---

applicazione. L'art. 6 della l. n. 333/92, infatti, pur stabilendo che il valore del servizio mensa e dell'indennità sostitutiva non costituiscono retribuzione, aveva precisato che continuavano a essere compresi nella retribuzione imponibile a fini contributivi (Cass. 9 agosto 2005, n. 16761). Con il D. Lgs. n. 314/1997, di unificazione delle basi imponibili a fini fiscali e previdenziali, le somministrazioni di vitto e le mense organizzate sono divenute escluse dall'imponibile. Cfr. anche Guidetti A., *Servizio di mensa: imponibilità contributiva*, in *Diritto della previdenza e del lavoro*, 1994, pag. 2509.

<sup>157</sup> Cfr. Tribunale di Venezia, decr. 8 luglio 2020, n. 3463; Cass, ord. 28 luglio 2020, n. 16135, in "Rivista italiana del diritto del lavoro", II, 2020, pag. 647-649. La sentenza del Tribunale di Venezia, nello specifico, statuisce che la corresponsione dei buoni pasto sia organizzata con specifiche scadenze orarie, all'infuori dell'orario di servizio *standard*. Quando il lavoratore è in *smart*, è libero di organizzare come vuole la sua prestazione lavorativa sotto il profilo della collocazione temporale. Di conseguenza, i buoni non possono formare *sic et simpliciter* elemento della retribuzione di un trattamento conseguente alla prestazione di lavoro in quanto tale, ma di un beneficio che tenga conto delle modalità concrete di esecuzione della prestazione lavorativa e dell'organizzazione dell'orario di lavoro. In sostanza, secondo il Tribunale, i buoni pasto non rientrano nel trattamento economico e normativo che deve essere garantito al lavoratore in *smart working* ex art. 20 della l. n. 81/2017. Anche la Corte, nella sentenza n. 16135/2020, statuisce che i buoni pasto non costituiscono un elemento della retribuzione normale ma un'agevolazione di carattere assistenziale collegata al rapporto di lavoro, non rientranti negli emolumenti retributivi in senso stretto (in tal senso anche Cass., 21 luglio 2008, n. 20087; Cass. 8 agosto 2012, n. 14290; Cass. 14 luglio 2016 n. 14388; Cass. 19 maggio 2016, n. 10354; Cass. 18 settembre 2019, n. 23303; Cass. 29 novembre 2019, n. 31137). Ne consegue che il regime della loro erogazione può essere variato per unilaterale deliberazione datoriale. Il buono serve infatti a conciliare le esigenze di servizio con le esigenze quotidiane dei lavoratori che non possono consumare il pasto a casa. La parte avversa, di contro, nella deliberante revoca della corresponsione del buono, individua una violazione del combinato disposto degli art. 36 Cost, art. 2099, art. 1373 e 1374 cc., per la loro componente integrativa della retribuzione e per la legittima aspettativa dei lavoratori a seguito di una reiterata e generalizzata prassi aziendale. Cfr. anche Romei R., *Il lavoro agile in Italia: prima, durante e dopo la pandemia*, *Labur*, 2020, pag. 434; Caruso B., *Tra lasciti e rovine della pandemia: più o meno smart working?*, in "Rivista italiana del diritto del lavoro", I, 2020, pag. 239-240. Secondo Comandè D., op. già cit. *L'erogazione del buono*, pag. 657-658, lo *smart working* lascia al lavoratore una notevole libertà organizzativa, facendo venir meno il presupposto in relazione al quale accordare l'erogazione del buono al fine di recuperare le energie psicofisiche quando si continua la propria prestazione fuori casa. Nel contesto domestico, infatti, non sembra doversi soddisfare la funzione assistenziale ricoperta dal buono pasto. Tuttavia, la revoca unilaterale potrebbe essere compensata dalla predisposizione di altre misure, come il rimborso forfetario delle spese energetiche e telefoniche che i lavoratori hanno sostenuto per lavorare dal proprio domicilio. I due istituti, infatti, condividerebbero la stessa natura assistenziale, rimanendo escluse dalle voci retributive in senso stretto. In merito al rimborso forfetario delle spese sostenute dal dipendente si rimanda a Braga R., *Rimborso spese dipendenti in smart working: tassazione*, in "Pratica Fiscale e Professionale", n. 25, 21 giugno 2021. Nel contributo è analizzato il caso di una società che intende stipulare un accordo di 2° livello o un regolamento aziendale sul "trattamento economico e normativo" da riconoscere ai lavoratori in *smart working*, in cui includere una



lavoro agile è incompatibile con la fruizione del buono pasto. Tale pronuncia è intervenuta nel contesto storico contrassegnato della pandemia Covid - 19 in cui, per molti lavoratori è divenuto obbligatorio erogare la prestazione lavorativa in modalità di *smart-working* al fine di prevenire la diffusione del contagio. Nonostante l'art. 20 della Legge n. 81/2017 preveda l'obbligo di parità di trattamento tra lavoro agile e lavoro tradizionale, il Collegio giustifica la deroga adducendo che il buono pasto è un beneficio attribuito con uno scopo preciso, ovvero quello di conciliare le esigenze di servizio con quelle quotidiane del lavoratore che vengono meno nel caso del lavoro agile. Il buono pasto ha la propria giustificazione nel disagio che il lavoratore sopporta nel dover consumare il pranzo fuori casa. Tale decisione è una delle prime sul tema per cui eventuali sviluppi giurisprudenziali potrebbero propendere per differenti interpretazioni. Indubbiamente, è onere dei regolamenti e accordi sindacali disciplinare nel futuro la fattispecie<sup>158</sup>. La pronuncia in essere individua nel buono pasto un beneficio accessorio legato al lavoro fuori casa, da slegare dal trattamento economico e normativo richiamato dall'art. 20 della l. n. 81/2017<sup>159</sup>.

Questa ricostruzione, tuttavia, non tiene conto che la progressiva spendita del buoni pasto fuori dal contesto lavorativo e in occasione diverse dalla pausa pranzo allenta la sua fruizione specifica di documento che incorpora unicamente un servizio sostitutivo di mensa, avvicinandolo molto ad un buono multiuso che consente l'acquisto di servizi e beni alimentari anche in occasioni diverse da quelle strettamente lavorative. Lo stesso Decreto n. 122/2017, consentendo addirittura la cumulabilità fino a 8 buoni, si dirige sempre più nell'ottica di assimilare i buoni pasto al denaro contante<sup>160</sup>. Inoltre, non

---

somma determinata a titolo di rimborso delle spese sostenute per lo svolgimento dell'attività in modalità agile, individuando come parametri per il calcolo della quota a rimborso il risparmio giornaliero della società e il costo giornaliero per il dipendente. Le spese sostenute dal lavoratore e rimborsate in maniera forfetaria sono escluse dalla base imponibile Irpef solo se il legislatore individua dei criteri oggettivi e rigorosamente documentati di quantificazione dei costi.

<sup>158</sup> Cfr. Ciglio V. F., *Il lavoro agile è incompatibile con i buoni pasto*, in "Guida al Lavoro", n. 33, Il Sole 24 Ore, 28 agosto 2020; Valsiglio C., *Covid - 19: imponibilità fiscale dell'indennità sostitutiva di mensa e dei buoni pasto*, in "Il Corriere delle Paghe -Gli Speciali", n.10, Il Sole 24 Ore, 10 ottobre 2020; Comandè D., *L'erogazione dei buoni pasto in regime di smart working: ratio e ragionevolezza di un'esclusione*, in "Rivista italiana del diritto del lavoro", II, 2020; De Marco E., *Tempo e luogo del lavoro da remoto: la questione dei buoni pasto*, in "Giurisprudenza italiana dal 1849", n. 1, 2021.

<sup>159</sup> Un caso simile è presente anche nel Ccnl Università, all'art. 60, co.2, che definisce come mera ipotesi l'erogazione del buono e detta i criteri ancorandoli a un arco temporale lavorativo eccedente le sei ore. Cfr. Comandè D., op. già cit. *L'erogazione dei buoni pasto in regime di smart working: ratio e ragionevolezza di un'esclusione*, pag. 654.

<sup>160</sup> Cfr. Valsiglio C., op. già cit. *Servizio di mensa tramite App Mobile, l'Agenzia spiega il regime*

sussiste un'incompatibilità generale fra *smart working* e somministrazione del buono pasto poiché, al di là di quanto stabilito dalla sentenza del tribunale di Venezia, si deve tener conto che la prestazione lavorativa agile può essere espletata fuori dai locali aziendali ma anche dal proprio domicilio. Le modalità di organizzazione della prestazione lavorativa agile potrebbe diventare argomento dirimente per concordare la sua attribuzione, potendo continuare a sussistere una finalità assistenziale, a maggior ragione che il lavoratore operi in postazioni di *coworking* oppure presso sedi distaccate dall'azienda. Un'ulteriore riflessione che può essere compiuta *a latere*, in accordo con le politiche di promozione del welfare aziendale e delle misure di conciliazione vita-lavoro, è che può assumere carattere di contraddittorietà incoraggiare, da un lato, il ricorso allo *smart working* e al contempo penalizzare il lavoratore che vi faccia ricorso, precludendogli l'attribuzione al buono pasto, il quale tra l'altro configura una delle misure di welfare più diffuse<sup>161</sup>. Il legislatore dovrebbe adottare una linea chiara e univoca, spronando le aziende a delineare quadri coerenti in materia di misure di welfare. Al di là della natura assistenziale riconosciuta ai buoni pasto, anche per ragioni opportunistiche legate al contenimento dei costi del lavoro<sup>162</sup>, il buono è divenuto sempre più simile a un buono spesa e configura un sostegno economico che il lavoratore ha interesse a non perdere, pena l'evitamento al ricorso delle misure di *smart working*<sup>163</sup>. Si ricordi, inoltre,

---

*applicabile.*

<sup>161</sup> Cfr. Manuelli M.T., *Il benefit aziendale più apprezzato dai lavoratori? Cibo e pasti di qualità*, Il Sole 24 Ore, 4 novembre 2020. Secondo l'indagine Doxa-Edenred i servizi ritenuti più interessanti risultano essere i buoni spesa, tra cui rientrano anche i buoni pasto, (90 %), la flessibilità dell'orario e dell'organizzazione del lavoro (88 %). Cfr. A.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016. Per ulteriori approfondimenti si veda Pesenti L. (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – Aidp -Welfare Company 2016, il quale ravvisa che tra i *benefit* più diffusi ci sono quelli relativi al sostegno della spesa quotidiana (convezioni, mensa, *benefit* materiali) con il 60 % delle misure adottate e, al secondo posto, la flessibilità dell'orario con il 46 % delle aziende. Anche il IV Rapporto OCSEL Cisl 2018 ravvisa che, nell'ambito del welfare contrattato, le spese più diffuse sono le spese scolastiche, il carrello della spesa, la mensa e la previdenza.

<sup>162</sup> Cfr. Carinci F., Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), op. già cit. *La retribuzione*, pag. 384, il quale ripercorre l'*excursus* storico-giuridico che ha condotto il legislatore a riconoscere al buono natura assistenziale, ravvisando che tra le motivazioni implicite vi erano la necessità di un contenimento del costo del lavoro e una volontà di restituire alla contrattazione collettiva la funzione di stabilire la rilevanza del beneficio sugli istituti retributivi, sia con riferimento agli accordi in essere, sia per il futuro.

<sup>163</sup> Una riflessione simile è stata compiuta nel contributo Gottardi M.D., Peruzzi M., Mattei A., *Differenziali Retributivi Di Genere e Contrattazione Collettiva: Risultati Del Progetto Europeo - Close the Deal. Fill the Gap*, Giappichelli, 2018, pag. 59-74, che analizza l'ipotesi in cui tra gli indici funzionali al raggiungimento del premio vi è il ricorso allo *smart working* o alle misure di conciliazione vita-lavoro. Una volta percepito il premio, se questo venisse barattato con misure di conciliazione, potrebbero pregiudicare la sua attribuzione nell'anno successivo per mancanza del raggiungimento delle opportune presenze in azienda, generando una contraddizione che penalizzerebbe soprattutto le donne, sui quali incombe l'onere

che i premi di produttività convertibili in misure di welfare hanno, tra i parametri di calcolo, l'adozione di misure di lavoro agile per combattere l'assenteismo<sup>164</sup>. Inoltre, il premio, una volta riconosciuto, può essere convertito in buoni pasto<sup>165</sup>. Se le misure iniziassero tra di loro a diventare contraddittorie, si rischierebbe di porre un freno alla diffusione del welfare, sia per mancanza di indicazioni chiare e coerenti, sia perché la popolazione aziendale non riuscirebbe più a comprendere quale sia il reale obiettivo dell'azienda ovvero se promuovere misure di welfare o contenere semplicemente il costo del lavoro. Ciò potrebbe causare, come conseguenza, sfiducia e disaffezione verso le iniziative aziendali da parte dei dipendenti.

#### *Aspetti fiscali: imposte dirette e indirette*

Dal punto di vista della regolazione giuridica, i buoni pasto sono utilizzati dai lavoratori a tempo pieno o *part time*<sup>166</sup>, anche se l'orario di lavoro non prevede una pausa per il pranzo o anche da coloro che hanno instaurato con l'impresa un rapporto di collaborazione, diverso dalla subordinazione (Mise, Decreto n. 122/2017)<sup>167</sup>. I *ticket* non sono cedibili, cumulabili oltre il limite di 8 giornaliero, ma integrabili monetariamente se la spesa è maggiore del valore complessivo dei buoni utilizzati. Non danno diritto al resto<sup>168</sup>. Il principio di diritto n. 6/2019, emesso dall'Agenzia delle Entrate, ha chiarito che il cumulo fino ad 8 buoni non incide sui limiti di esenzione del reddito da lavoro

---

e la gestione della famiglia, aumentando il *gender gap*.

<sup>164</sup> Si veda il *format* del Ministero del Lavoro. Cfr. per approfondimento Garofalo C., *Produttività, efficienza e lavoro agile*, in Garofalo D. (a cura di), *La nuova frontiera del lavoro: autonomo-agile-occasionale*, ADAPT University Press, 2018, pag. 399 e ss.; Menegotto M., Rosafalco A., *Lavoro agile, competitività e ruolo della contrattazione*, in "Bollettino ADAPT" n. 14, 8 aprile 2019; Pilotti L., *Welfare aziendale tra Industry 4.0 e smart working: leve di wellness, partecipative, creative per la crescita della produttività cognitiva e del paese*, Università di Milano, Novembre 2017.

<sup>165</sup> La sostituzione deve avvenire nel rispetto del D.p.r. n. 207/2010, come precisato dalla Circolare n. 28/E/2016, ovvero un buono per giorno lavorato.

<sup>166</sup> Cfr. INPS, *Circolare n. 1*, |*Risoluzione dell'Agenzia delle entrate 30 ottobre 2006, n. 118. Regime fiscale dei buoni pasto corrisposti ai lavoratori assunti a tempo parziale*, 3 gennaio 2007.

<sup>167</sup> I buoni possono essere utilizzati anche da soggetti che hanno instaurato con il datore un rapporto di collaborazione anche non subordinato, per cui rientrano anche i collaboratori coordinati e continuativi indicati nella lettera *c-bis*) dell'art. 50 del Tuir, ma anche gli altri redditi assimilati a quelli di lavoro dipendente contemplati dalla stessa norma, in virtù del rinvio all'art. 51 operato dall'art. 52 del Tuir. Cfr. per approfondimento Buscema G., *Buoni pasto: esenzione fiscale estesa a tutti i redditi di lavoro assimilato*, Ipoa Quotidiano, 6 dicembre 2017.

<sup>168</sup> Cfr. Bonati G., *Buoni pasto, nel 2020 nuova esenzione fiscale e contributiva*, in "Guida alle Paghe", n. 2, 6 febbraio 2020.

dipendente, fermo restando che ciò che deve essere rispettato è l'attribuzione del buono, nei limiti della soglia di esenzione vigente per tipo cartaceo o elettronico, per ogni giorno di effettivo lavoro svolto dal collaboratore<sup>169</sup>. La Legge di Bilancio 2020<sup>170</sup> ha sostituito, con decorrenza 1° gennaio 2020 la lettera c), comma 2, art. 51 del Tuir nella parte in cui si riferisce ai valori di esenzione (contributiva e fiscale) dei buoni pasto, abbassando da 5,29 euro a 4,00 euro la soglia esenzione dei buoni pasto e alzato da 7,00 a 8,00 euro quella dei buoni pasto elettronici<sup>171</sup>.

Per il datore di lavoro, le spese del servizio mensa, in qualunque modo erogato, sono integralmente deducibili ai sensi dell'art. 95, comma 2, del Tuir che esclude dalla condizione di indeducibilità tutti i costi e le spese (anche se superano il tetto di esenzione) per lo svolgimento del servizio mensa con la precisazione che, per godere dell'agevolazione, è necessario che il servizio sia offerta alla generalità dei dipendenti non anche a categorie<sup>172</sup>. Per cui, secondo alcuni autori<sup>173</sup>, questa tipologia di spese non sono ammesse in deduzione se di accesso a un numero limitato di dipendenti (dirigenti, funzionari, ecc.)<sup>174</sup>. Secondo l'Agenzia delle Entrate, che si tratti di mensa interna o esterna (tramite la stipula di un'apposita convenzione con un esercizio pubblico quale ristorante, bar o impresa di somministrazione per la fornitura del servizio mensa) il datore ha comunque accesso alla deducibilità integrale e non a quella del 75 % che si applica, ai sensi dell'art. 109, comma 5 del Tuir, ai casi in cui sono somministrati semplicemente alimenti e bevande senza la creazione di un servizio complesso che include anche la manodopera per servire i pasti<sup>175</sup>. Per quanto riguarda l'Iva, la somministrazione di pasti

---

<sup>169</sup> Si rimanda a Benedetto M., *Ticket restaurant: doppia aliquota IVA in base al contratto*, in "Pratica Fiscale e Professionale", n. 5, 1 febbraio 2021; Casotti A., *Buoni pasto utilizzati oltre il limite di 8: cosa è tenuto a fare il datore di lavoro*, Ipoa Quotidiano, 22 febbraio 2019; Camera R., *Buoni pasto: Nuove regole per cumulabilità e utilizzo*, Ipoa Quotidiano, 31 agosto 2017; Agenzia delle Entrate, *Principio di diritto n. 6. Articolo 51 comma 2 lett. c) del TUIR, art. 4, comma 1 lett. d D.M. 122 del 7 giugno 2017. Trattamento fiscale dell'utilizzo cumulato dei buoni oltre il limite di otto*, 12 febbraio 2019.

<sup>170</sup> comma 677, art. 1, legge 27 dicembre 2019, n. 160.

<sup>171</sup> Per quelli maturati anteriormente alla data in oggetto varrebbero le regole fiscali precedentemente vigenti. Cfr. Petruzzelli G., *Buoni pasto elettronici con nuova soglia di esenzione fiscale: quanto si può risparmiare?*, Ipoa Quotidiano, 14 settembre 2020; Reflex, *Welfare aziendale: approcci e strumenti*, Giugno 2020, pag. 68.

<sup>172</sup> Cfr. Assonime, *Somministrazione di vitto ai dipendenti - Mense aziendali e prestazioni sostitutive - Disciplina fiscale* (documento redatto il 18.10.2000/PM), pag. 6; Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E/1997*; Studio Cirilli, *La deducibilità fiscale dei buoni pasto*, cirilli.it.

<sup>173</sup> Cfr. Leo M., op. già cit. *Le imposte sui redditi*, pag. 844-847.

<sup>174</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasiannotto I., op già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 400.

<sup>175</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 6/E. Ulteriori chiarimenti in merito al corretto trattamento*

in mense aziendali o interaziendali è un'operazione rilevante ai fini dell'imposta per un'aliquota pari al 4 % ai sensi della Tabella A, Parte II, n. 37 del Decreto Iva. Nell'ambito del servizio sostitutivo di mensa, l'Iva applicata sui buoni al momento del loro acquisto da parte del datore di lavoro dalla società emittitrice, siano essi cartacei o elettronici, è sempre del 4 %<sup>176</sup>. Nel servizio sostitutivo di mensa, il buono è soggetto a una duplice tassazione e applicazione dell'Iva. Nel primo caso, quale quello prima citato, il datore di lavoro funge da sostituto di imposta e l'Iva versata è del 4 % da applicare non al valore facciale del buono ma al prezzo a cui il buono è stato acquistato (il quale può essere inferiore, uguale o superiore al valore facciale del buono). Un'ulteriore tassazione ha applicazione nella fase in cui la società emittitrice rimborsa ai pubblici esercizi la prestazione di somministrazione da loro erogata ai dipendenti beneficiari. In tal caso, l'Iva è pari al 10 % da applicare al valore nominale del buono ai sensi del disposto di cui al n. 121) tabella A, Parte III, del Dpr. n. 633 del 1972<sup>177</sup>. Per l'azienda l'Iva corrisposta è detraibile<sup>178</sup> anche per i buoni pasto<sup>179</sup>.

---

*fiscale delle spese relative a prestazioni alberghiere e a somministrazioni di alimenti e bevande – Articolo 83, commi 28-bis, ter, quater, e quinquies del decreto-legge 25 giugno 2008, n. 112, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, 3 marzo 2009; Valsiglio C., op. già cit. Servizio di mensa tramite App Mobile, l'Agenzia spiega il regime applicabile; Assonime, Circolare n. 55. Disciplina delle prestazioni alberghiere e di somministrazione di alimenti e bevande agli effetti dell'IVA e delle imposte sul reddito, 21 ottobre 2005.*

<sup>176</sup> Cfr. Ministero delle Finanze, *Risoluzione n. 49, Iva. Base imponibile. Servizio sostitutivo di mensa aziendale*, 3 aprile 1996.

<sup>177</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 75/E. Trattamento Iva – Servizi sostitutivi di mensa aziendale resi a mezzo di buono pasto*, 1 dicembre 2020; Benedetto M., *Ticket restaurant: doppia aliquota iva in base al contratto*, in "Pratica Fiscale e Professionale", n. 5, 1 febbraio 2021.

<sup>178</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 53/E, Articolo 83, commi 28-bis, ter, quater e quinquies del decreto-legge n. 112 del 25 giugno 2008, convertito dalla legge 6 agosto 2008, n. 133 – Prestazioni alberghiere e di somministrazioni di alimenti e bevande. Trattamento ai fini dell'IVA e delle imposte sul reddito*, 5 settembre 2008; Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, *Circolare n. 9/IR. La nuova disciplina fiscale delle spese di rappresentanza e delle spese alberghiere e di somministrazione di alimenti e bevande*, 27 aprile 2009.

<sup>179</sup> L'Iva dapprima non era detraibile sui buoni pasto in virtù dell'art. 19 bis-1) del Dpr. n. 633/72 poiché la lettera f) prevedeva che non era ammessa in detrazione l'imposta relativa all'importazione di alimenti e bevande, ad eccezione di quelli che formavano oggetto dell'attività di impresa o di somministrazione in mense scolastiche, aziendali o interaziendali o mediante distributori automatici collocati nei locali d'impresa. In particolare, era ammessa in detrazione l'imposta applicata dal ristorante all'impresa emittente il buono pasto, ma non anche l'imposta applicata da quest'ultima nei confronti del datore di lavoro. Era ammessa la detrazione dell'Iva anche a condizione che tra impresa e pubblico esercizio sussistesse una convenzione disciplinante la somministrazione poiché il pubblico esercizio, nel caso di specie, finiva per essere assimilato a una mensa aziendale. A tal proposito si rimanda a una circolare dell'Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 63/E*, 17 maggio 2005. La legge n. 133/2008 ha eliminato la non detrazione soggettiva dell'Iva per la somministrazione di alimenti e bevande, per cui diviene totalmente detraibile. Cfr. Maspes P., *La disciplina Iva dei servizi di mensa aziendale*, in "Corriere tributario", n. 40, 2008, pag. 3230 e ss.;

*Indennità sostitutiva di mensa*

Tra le varie tipologie di somministrazioni di vitto, vi è anche l'indennità sostitutiva di mensa, la quale è un corrispettivo in denaro integrato nella retribuzione ordinaria e concorre all'imponibile fiscale e contributivo ad eccezione dei casi in cui è corrisposta, fino all'importo di 5,29 euro, a favore di lavoratori che si trovino in precise condizioni lavorative ovvero siano addetti ai cantieri edili, a strutture lavorative a carattere temporaneo oppure unità produttive ubicate in zone dove mancano strutture o servizi di ristorazione. L'indennità è erogata preventivamente in busta paga. Ai fini della corretta valutazione fiscale dell'indennità, occorre considerare i singoli casi concreti<sup>180</sup>. L'Agenzia delle Entrate recentemente ha stabilito che, qualora gli esercizi pubblici convenzionati con il datore di lavoro siano chiusi a causa delle disposizioni di prevenzione dell'epidemia Covid - 19, l'importo corrisposto a titolo di indennità sostitutiva di mensa non concorre a formare reddito imponibile. In particolar modo, per fruire di questo trattamento fiscale sostitutivo e comunque beneficiante dell'agevolazione tributaria, i lavoratori in questione devono avere un orario di lavoro che preveda una pausa e siano addetti a unità produttive ubicate in luoghi che, in relazione alla pausa, non consentano di recarsi, senza il ricorso a mezzi di trasporto, al più vicino luogo di ristorazione per l'utilizzo del buono pasto<sup>181</sup>. Alcune società si stanno organizzando per erogare le indennità sostitutive di mensa ricorrendo ad *app mobile*. Il dipendente carica il documento commerciale comprovante la spesa sostenuta per il pasto consumato

---

Assonime, *Circolare n. 55. Disciplina delle prestazioni alberghiere e di somministrazione di alimenti e bevande agli effetti dell'IVA e delle imposte sul reddito*, 21 ottobre 2005; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n.65. Istanza di interpello - Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. XZ S.R.L. - Regime fiscale applicabile alla somministrazione di alimenti e bevande mediante un badge elettronico, denominato "Card"*, 17 maggio 2005.

<sup>180</sup> Cfr. Fiori D., *Indennità di mensa e App su smartphone*, in "Diritto & Pratica del lavoro" n. 22/2020; Redazione (a cura di), *Indennità sostitutiva di mensa: il trattamento fiscale*, Ipsoa Quotidiano, 25 aprile 2020; Agenzia delle Entrate, *Risposta a interpello n. 122. Articolo 51, comma 2, lettera c), del TUIR. Indennità sostitutiva di mensa gestione tramite applicazione per smartphone.*, 24 aprile 2020; Di Rosa D., *Indennità di mensa o buoni pasto: quanto risparmia il datore di lavoro*, Ipsoa Quotidiano, 19 aprile 2021; Matarazzo A.E., *Indennità surrogatorie del pasto e reddito imponibile*, in "Lo stato civile", Fasc. 12, 2020, pag. 72-74.

<sup>181</sup> Cfr. Valsiglio C., op. già cit. *Covid - 19: imponibilità fiscale dell'indennità sostitutiva di mensa e dei buoni pasto*; Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 301. Trattamento fiscale applicabile all'indennità erogata da un Ente pubblico ai propri dipendenti che nel periodo di emergenza da Covid - 19 non hanno potuto utilizzare il badge elettronico per la somministrazione del vitto*, 2 settembre 2020.

giornalmente, chiedendo che venga effettuato il relativo rimborso. L’Agenzia delle Entrate ha escluso che i rimborsi potessero essere ricompresi nella categoria delle indennità sostitutive di mensa aventi accesso a agevolazione fiscale a meno che gli utilizzatori dell’*app* non operino nei settori indicati dalla disposizione normativa che godono del *favor* fiscale<sup>182</sup>.

### **3.6. Servizio di trasporto collettivo e abbonamenti per il trasporto pubblico.**

Un ulteriore *benefit* che compone la rosa dei servizi di welfare è regolamentato dall’art. 51, co. 2, lett. d) o *d-bis*) del Tuir che disciplinano, rispettivamente, i servizi di trasporto collettivo organizzato dall’azienda e i rimborsi o gli acquisti effettuati dal datore di lavoro per abbonamenti al trasporto pubblico a favore dei propri dipendenti<sup>183</sup>.

Come stabilito dalla lettera d) del comma 2 dell’articolo 51 del Tuir, non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente le prestazioni di servizi di trasporto collettivo. Il servizio deve essere erogato a categorie o gruppi di dipendenti, con mezzi di trasporto propri dell’azienda o noleggiati, nonché forniti da terzi sulla base di convenzioni e accordi<sup>184</sup>. Rientrano nella casistica il servizio “navetta” tra la stazione treni/autobus/metro o altra sede o luogo di lavoro<sup>185</sup>. L’impresa ha la facoltà di stipulare convenzioni con esercenti pubblici servizi (servizio pubblico urbano, extra-urbano o

---

<sup>182</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 122. Articolo 51, comma 2, lettera c), del TUIR. Indennità sostitutiva di mensa gestione tramite applicazione per smartphone*, 24 aprile 2020.

<sup>183</sup> Dalla trattazione in oggetto è esclusa la trattazione della fattispecie delle carte di circolazione gratuite offerte a dipendenti e familiari delle imprese di trasporto ferroviario, o da aziende controllate da queste facenti parte del medesimo gruppo societario dell’impresa presso cui il dipendente è assunto. Questa è l’ipotesi prevista dall’art. 51, comma 4, lett. *c-bis*) introdotta dall’art. 75, comma 6, della Legge n. 289 del 27 dicembre 2002 (Legge finanziaria del 2003). In particolare, la disposizione prevede che concorra alla formazione dell’imponibile l’importo corrispondente all’introito medio per passeggero/chilometro desunto dal Conto nazionale dei trasporti e stabilito con decreto del Ministro delle infrastrutture e dei trasporti, per una percorrenza media convenzionale, riferita complessivamente al nucleo familiare, come già definito dall’art. 12, del Tuir, di 2.600 chilometri. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 15. Legge 27 dicembre 2002, n. 289 (legge finanziaria per il 2003) Disposizioni varie in materia di IRPEF e di IVA*, 5 marzo 2003, par. 8.

<sup>184</sup> Dal punto di vista civilistico, se il servizio è erogato direttamente dall’azienda con mezzi propri o assunti a noleggio, rientra nella fattispecie del contratto gratuito di trasporto disciplinato dall’art. 1678 e 1681 c.c., i cui contraenti sono l’azienda e i dipendenti. Quando il servizio è prestato da terzi vettori, invece, la casistica è quella del contratto di appalto di cui all’art. 1655 e ss. c.c..

<sup>185</sup> Cfr. Massagli E., Tiraboschi M. Spattini S., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 185.

servizio taxi), non estendibili al dipendente, nel senso che lo stesso deve assumere la veste di terzo beneficiario della prestazione e risultare estraneo al rapporto tra il vettore e il datore. Il lavoratore, in qualità di mero fruitore del servizio di trasporto, non corrisponde al vettore alcuna quota dell'abbonamento o del biglietto, che risulta essere a carico esclusivo dell'impresa. Nella previsione successiva, invece, il dipendente può sostenere direttamente le spese per l'acquisto dell'abbonamento e chiedere successivamente il rimborso di quanto anticipato all'azienda. La disposizione della lettera d) prevede che siano agevolabili unicamente gli spostamenti che coprono il percorso casa-lavoro (e viceversa), il centro di raccolta e la sede di lavoro (e viceversa), la sede di lavoro e la mensa aziendale (e viceversa). L'amministrazione finanziaria chiarisce le fattispecie non ricomprese nella casistica, ovvero: i rimborsi spese carburante per l'utilizzo dell'auto nei percorsi sopra descritti<sup>186</sup>; le indennità sostitutive del servizio di trasporto<sup>187</sup>; i rimborsi dei biglietti pagati dal dipendente per compiere le medesime distanze<sup>188</sup>; le agevolazioni concesse sui prezzi dei biglietti di viaggio o di trasporto, per sé stessi o i propri familiari<sup>189</sup>; i rimborsi delle spese di taxi<sup>190</sup>. Alcune imprese si sono mostrate interessate ad adottare soluzioni di mobilità condivisa, da inserire nei programmi di welfare aziendale, in quanto configurano delle valide ed economiche alternative alle formule di trasporto *standard*<sup>191</sup>, soprattutto nei grandi centri urbani, spesso afflitti da problemi di congestione del traffico e insufficienza sistemica della rete di trasporti locali. Tuttavia, l'amministrazione finanziaria non sempre ha mostrato una notevole apertura a favore della promozione di tali iniziative, omettendo di inquadrare i servizi innovativi di mobilità condivisa nelle lettere dedicate alla detassazione dei servizi di trasporto a favore dei dipendenti.

Un esempio è dato dalla recente risposta n. 461 del 31 ottobre 2019, in cui l'amministrazione finanziaria si è espressa sul servizio di *car pooling* fornito attraverso una piattaforma *web* sviluppata *ad hoc* per i dipendenti di un'azienda. Il *car pooling*

---

<sup>186</sup> Cfr. Ministero delle finanze, *Risoluzione n. 191 /E. Trattamento tributario dei rimborsi chilometrici corrisposti al personale della Comunità montana Terminio Cervialto di Montella (AV)*, 13 dicembre 2000.

<sup>187</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 326/1997*, pag. 5450.

<sup>188</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Ibidem*.

<sup>189</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Ibidem*.

<sup>190</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione 19 maggio 2000, n. 101/E*, par. 7.3.

<sup>191</sup> Cfr. Benevolo P., *Il boom del car sharing nelle città italiane*, Studi e Ricerche, Ondaverde, luglio-agosto 2017, pag. 55-57.



configura un sistema di trasporto condiviso di veicoli privato tra persone che compiono lo stesso tragitto. La società ha interpellato l’Agenzia delle Entrate per conoscere se il servizio potesse essere incluso nell’art. 51 comma 2, lett. d) del Tuir, parificandolo ad una sorta di servizio di “navetta aziendale” dalla configurazione innovativa. La piattaforma informatica consente agli utenti di mettersi in comunicazione e, dopo aver condiviso il viaggio, il servizio procede ad addebitare ai fruitori le somme da pagare per aver usufruito del passaggio, frazionate per tragitto, divise per numero dei passeggeri e in base ai parametri di spesa sanciti dalle tariffe Aci. Al termine del viaggio, il *driver* viene rimborsato dei costi anticipatamente sostenuti, al netto della quota corrisposta per la parte a suo carico. I rimborsi che riceve, non essendo percepiti nell’esercizio di una professione, non sono imponibili e né soggette ad Iva, in quanto configurano mere movimentazioni di denaro tra privati, non attribuite a titolo di corrispettivo per la prestazione resa. L’Agenzia ha ritenuto che il servizio di *car pooling* non possa essere ricondotto nella fattispecie regolamentata dalla lettera d), ma in quella descritta dalla lett. f), ovvero nelle opere e servizi aventi “utilità sociale”<sup>192</sup>. Il servizio di *car pooling*, per rientrare nella lett. d), avrebbe dovuto garantire il rispetto di due requisiti: 1) l’organizzazione del servizio ad opera diretta del datore o la sua attribuzione a un incaricato specializzato; 2) la fruizione del servizio ad opera del dipendente in qualità di mero beneficiario. Nel caso di specie, invece, il datore ha messo a disposizione del lavoratore una piattaforma, mentre il servizio di trasporto è stato eterodiretto dagli stessi dipendenti, che arrivano addirittura ad assumere il ruolo di *driver* nel tragitto casa-lavoro. Alcune società di welfare, come Jointly, hanno provveduto ad implementare la propria offerta, integrandola con il servizio di *carpooling* denominato Jointly Mobility, mentre Edenred con Easy Mobility<sup>193</sup>. Anche il *car sharing* è stato oggetto d’attenzione dell’amministrazione in quanto il dipendente è stato autorizzato a ricorrervi nell’ambito

---

<sup>192</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 461. Articolo 51 e 100 del TUIR di cui al d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917. Aspetti fiscali del servizio di car pooling*; 31 ottobre 2019; Redazione (a cura di), *L’irrelevanza reddituale del Servizio di Car Pooling aziendale*, Ipsa Quotidiano, 2 novembre 2019.

<sup>193</sup> Cfr. Jointly, *Mobilità Aziendale: Il Car Pooling è esente dall’Irpef se offerto volontariamente a tutti i dipendenti*, 13 novembre 2019; Edenred, *Car sharing e car pooling, cosa sono e quali sono i vantaggi per la tua azienda*, 28 maggio 2021. Edenred ha invece lanciato Easy Mobility, quale piattaforma modulare che funziona comune un *car sharing* tradizionale, il quale dà accesso all’acquisto di *voucher* a prezzi agevolati che consentono di rivolgersi agli operatori di *car sharing*. La differenza fra *car sharing* e *car pooling* è che nel primo caso l’auto è dell’azienda o di un terzo, mentre nel *car pooling*, l’auto è del dipendente.

delle trasferte di lavoro poiché ritenuto una “evoluzione dei servizi di trasporto” come quello del servizio taxi. Qualora il datore di lavoro decidesse di stipulare convenzioni con le società di *car sharing*, non è escluso che il servizio possa essere ricondotto nell’ambito della lettera d), a patto che siano rispettate le condizioni richieste quali la terzietà e estraneità del soggetto beneficiario nel rapporto contrattuale intercorrente tra datore e vettore<sup>194</sup>.

#### *Gli abbonamenti per il trasporto pubblico*

Un’ulteriore prestazione è stata aggiunta al paniere dei servizi di welfare dall’art. 1, comma 28, della Legge di Bilancio 2018 (L. n. 205/2017), che ha introdotto la lettera *d-bis*) dell’art. 51, comma 2 del Tuir, riconoscendo a favore dei lavoratori e dei loro familiari a carico, somme e rimborsi da destinare all’acquisto di abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale<sup>195</sup>. Gli abbonamenti agevolabili sono quelli che consentono al titolare di avere accesso a un numero illimitato di viaggi, per più giorni, su un determinato percorso o rete di trasporti, in un periodo di tempo circoscritto. Non sono inclusi i titoli di viaggio che consentono un uso episodico del mezzo di trasporto oppure quelli che presentino una durata oraria o, al massimo, superiore a quella giornaliera<sup>196</sup>. Per trasporto pubblico locale, regionale o interregionale deve intendersi il trasporto di persone generalizzato, reso da soggetti privati esercenti un servizio pubblico o esercenti pubblici con itinerari, orari, frequenze e tariffe prestabilite<sup>197</sup>. Un ulteriore

---

<sup>194</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 83/E. Interpello art. 11, legge 27 luglio 2000, n. 212 - Servizio di “Car Sharing” - Reddito di lavoro dipendente - articolo 51, comma 5, del DPR n. 917 del 1986*, 28 settembre 2016. Secondo alcuni autori, i servizi di trasporto che possono essere inclusi nella casistica è importante che rispettino i seguenti requisiti: a) il servizio non sia reso *ad personam* ma alla collettività o a categorie di dipendenti; b) il servizio sia gestito direttamente dal datore o affidato a terzi, che esercitino professionalmente il trasporto; c) il lavoratore resti estraneo al rapporto tra datore e vettore, non partecipando al costo del biglietto, dovendo il datore gestire direttamente le transazioni oppure il lavoratore ma tramite carta aziendale; d) il lavoratore non possa fruire della copertura delle spese di trasporto per tratte differenti da quelle relative all’attività lavorativa. Per approfondimenti si veda Leo M., op. già cit. *Le imposte sui redditi*, pag. 852; Petrucci F., *Il servizio di trasporto aziendale e le esigenze del lavoro*, in “Corriere tributario”, n. 10, 2020, pag. 777; Puri P., *I limiti all’esclusione da tassazione del servizio di trasporto collettivo dei dipendenti*, in “La Rivista di Finanza”, n. 3, 2012, pag. VIII.

<sup>195</sup> La Circolare n. 5/E/2018 chiarisce che l’esclusione dalla formazione del reddito da lavoro dipendente si rende applicabile a patto che il datore conservi la documentazione comprovante l’acquisto del servizio; non è rilevante se le stesse coprano o meno l’intero costo dell’abbonamento

<sup>196</sup> Cfr. Leo M., op. già cit. *Le imposte sui redditi*, pag. 850.

<sup>197</sup> Cfr. Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 146-147;

sostegno alla mobilità è stato previsto dal D.M. n. 208/2016<sup>198</sup>, che regolamenta un programma di promozione alla circolazione sostenibile, cofinanziato a livello statale, volto all'adozione di azioni dirette alla riduzione di autoveicoli privati per favorirne la sostituzione con mobilità ciclistica e pedonale, trasporto pubblico o uso condiviso e multiplo dell'automobile. I buoni mobilità sono "voucher prepagati validi per l'acquisto di beni e servizi" per biciclette, abbonamenti *car sharing*, *bike sharing*, titoli di viaggio su trasporto pubblico locale e contribuzioni all'abbattimento del costo annuale dell'abbonamento al trasporto pubblico locale. Tale buono non rientra nella disposizione di cui all'art. 51, comma 2, lett. d) il quale esclude dalla previsione le indennità sostitutive di trasporto come quella corrisposta con il buono mobilità, nonché dall'ambito della lettera d-bis) del Tuir in quanto il rimborso o l'acquisto deve avere ad oggetto abbonamenti mentre, nel caso di specie, il dipendente beneficia di un valore economico di euro 0,25/km con un tetto massimo all'importo del "buono mobilità" di 50 euro al mese. Ne consegue che tale tipologia di *voucher* concorre interamente alla formazione della base imponibile a meno che non venga ricondotto nell'ambito di applicazione dell'art. 51, comma 3<sup>199</sup>. Anche questa previsione normativa è stata esclusa dalla lettera d-bis) nonostante avrebbe potuto esservi ricompresa, in quanto il legislatore ha espressamente considerato esenti, a prescindere dal limite quantitativo, i sostegni economici relativi all'acquisto di abbonamenti al trasporto pubblico<sup>200</sup>.

#### *Aspetti fiscali: imposte dirette e indirette*

Per i servizi di trasporto disciplinati dall'art. 51, comma 2, lett. d) e d-bis), il Tuir non prevede particolari disposizioni limitative in ordine alla loro esenzione per il datore di lavoro, per cui si può ritenere che siano deducibili ai sensi dell'art. 95, comma 1, come

---

Agenzia delle Entrate, *Circolare 5/E/2018*.

<sup>198</sup> Cfr. Fiori D., *Buoni mobilità o abbonamenti per il trasporto pubblico: regimi fiscali a confronto*, Ipsa Quotidiano, 18 settembre 2020; Sbaraglia G., Sepio G., *I voucher per la mobilità rientrano tra i fringe benefit*, Aiwa, 1° settembre 2020; Edenred, *Mobilità sostenibile e voucher; per l'Agenzia delle Entrate sono dei fringe benefit*, [www.edenred.it](http://www.edenred.it), 5 febbraio 2021.

<sup>199</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 293. Buono mobilità corrisposto ai propri dipendenti - Trattamento fiscale da applicare (articolo 51, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR))*; Redazione (a cura di), *Anche il buono mobilità tra i fringe benefit*, Ipsa Quotidiano, 31 agosto 2020.

<sup>200</sup> Cfr. Sbaraglia G., Sepio G., op. già cit. *I voucher per la mobilità rientrano tra i fringe benefit*.

costi per prestazioni di servizi ovvero come costi per il personale<sup>201</sup>. Per quanto riguarda l'Iva, bisogna esaminare la modalità in cui il servizio è offerto dal datore di lavoro.

Inoltre, presentano una differente rilevanza fiscale il rapporto intercorrente tra datore e dipendenti e quello tra vettore e datore. Nel primo caso, l'art. 3, comma 3 del Dpr. n. 633/1972 considera escluse dal campo di applicazione dell'imposta le operazioni di trasporto effettuate a favore dei propri dipendenti. Nel secondo caso, se il servizio è reso per il tramite di un contratto d'appalto, la prestazione è imponibile. Il vettore applica un'aliquota pari al 10% all'azienda committente, come previsto dalla Tabella A, parte II, n. 127-*novies*) del Dpr. n. 633/1972. Qualora il datore noleggi un servizio taxi a favore dei dipendenti, la prestazione è esente ai sensi dell'art. 10, comma 1, n. 14. Un ulteriore quesito attiene alla detraibilità o meno dell'Iva assolta sul servizio di trasporto reso a favore delle proprie maestranze. Secondo l'art. 19-*bis*1, comma 1, lett. e) del Dpr. n. 633/72, la detraibilità è ammessa a patto che le prestazioni di trasporto di persone formino oggetto dell'attività propria dell'impresa, per cui è divenuto dirimente comprendere quali attività possano essere incluse in tale nozione. La Corte di Giustizia Ue, con sentenza C-124/12 del 18 luglio 2013, statuisce che il trasporto dei dipendenti non può essere considerata un'attività estranea ai fini dell'impresa. Anche il Ministero delle Finanze, con la risoluzione n. 361729 del 10 novembre 1979, ha ammesso la detrazione dell'Iva addebitata dal vettore all'azienda in sede di rivalsa, poiché afferma che non bisogna ricondurre il trasporto dei dipendenti organizzato mediante contratto di appalto o noleggio con conducente nella fattispecie regolamentata dall'art. 19-*bis*1, comma 1, lett. e), la quale si riferisce al servizio di trasporto che si istaura tra vettore e utente, ed esclude che l'Iva pagata sul servizio reso possa essere detratta<sup>202</sup>.

### **3.7. Contribuzione alla previdenza complementare**

---

<sup>201</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 183-184.

<sup>202</sup> Cfr. Ministero delle Finanze, *Risoluzione n. 361729*, 10 novembre 1978. L'Iva relativa a servizi di trasporto di dipendenti effettuati, in base a regolari contratti di appalto, da ditte esercenti il trasporto di persone può essere detratta dalla società committente ai sensi dell'art.19, comma 1, del Dpr. n. 633/72. In materia di trattamento Iva dei servizi di welfare si rimanda a Sepio G., Sbaraglia G., *Trattamento Iva dei servizi di welfare fruiti dai dipendenti*, in "Il fisco" n. 25/2021; Sepio G., Sbaraglia G., *"Il trattamento IVA dei voucher welfare"*, in "Il fisco" n. 11/2020, pag. 1038. Id., *Dichiarazione IVA 2019: opzione per il Gruppo IVA e detrazione dei costi per carburante e welfare*, in "Il fisco" n. 9/2019, pag. 838.

La lettera h)<sup>203</sup> disciplina che i contributi versati ai fondi di previdenza complementare, siano essi negoziali, aperti o individuali, versati dal datore e dal dipendente, beneficiano della deducibilità dalla base imponibile dei redditi da lavoro dipendente. In particolar modo, la lettera e-*bis*) dell'art. 10 del Tuir, a cui la norma rimanda, prevede che sono deducibili i contributi versati, volontariamente o in ottemperanza ad accordo collettivo, alle forme pensionistiche complementari di cui al D. Lgs. n. 252 del 5 dicembre 2005<sup>204</sup>, alle condizioni e nei limiti previsti dall'articolo 8, per un importo pari a 5.164,57 euro<sup>205</sup>. In sostanza, la regolamentazione della previdenza complementare è ricavabile dal combinato disposto degli art. 51, co. 2, lett. h) del Tuir, dall'art. 10, comma 1 lett. e-*bis*) del Tuir e dall'art. 8, comma 1, della l. n. 252/2005<sup>206</sup>. Qualora la contribuzione versata superi detta soglia, l'azienda assoggetta a tassazione l'eccedenza applicando le dovute ritenute alla fonte<sup>207</sup>. È onere del contribuente comunicare alla forma pensionistica complementare, entro il 31 dicembre dell'anno successivo a quello in cui è stato effettuato il versamento, la parte dei contributi versati non dedotti o che decide di non dedurre, in sede di dichiarazione dei redditi. Qualora i contributi siano di importo inferiore al limite di 5.164,57 euro, l'ammontare residuo non può essere portato in deduzione nei periodi di

---

<sup>203</sup> L'art. 51, co. 2, lett. h) recita non concorrono a formare reddito da lavoro le trattenute al dipendente per oneri di cui all'articolo 10, nonché nei limiti e alle stesse condizioni previste nel medesimo articolo 10, delle erogazioni fatte dal datore di lavoro in conformità a contratti collettivi o accordi o regolamenti aziendali, per le spese sanitarie di cui all'articolo 10, comma 1, lettera b). Tali importi devono essere attestati e certificate dal datore ai fini dell'esclusione dal reddito.

<sup>204</sup> Decreto legislativo 5 dicembre 2005 n. 252, Disciplina delle forme pensionistiche complementari, pubblicato nella Gazz. Uff. 13 dicembre 2005, n. 289, S.O..

<sup>205</sup> Ai fini del raggiungimento di tale quota devono computarsi anche gli accantonamenti ai fondi per le indennità di fine rapporto e ai fondi di previdenza del personale dipendente istituiti ai sensi dell'articolo 2117 del c.c., se costituiti in conti individuali dei singoli dipendenti, ai sensi dell'articolo 105, comma 1 del Tuir. Per un approfondimento della materia, si veda Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 78/E. Disciplina tributaria della previdenza complementare, dei contratti assicurativi e del trattamento di fine rapporto. Decreti legislativi 18 febbraio 2000, n. 47 e 12 aprile 2001, n. 168. Ulteriori chiarimenti*, 6 agosto 2011. Il TFR che il lavoratore decide di devolvere alla previdenza complementare non si computa ai fini del calcolo del *plafond* di 5.164,57 euro. Cfr. Valsiglio C., Falasca G., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 49. Per un approfondimento in merito al TFR da devolvere alla previdenza complementare si veda Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Previdenza complementare*, [lavoro.gov.it/temi-e-priorita/previdenza/focus-on/Previdenza-complementare/Pagine/default.aspx](http://lavoro.gov.it/temi-e-priorita/previdenza/focus-on/Previdenza-complementare/Pagine/default.aspx); Rocco G., *TFR e previdenza complementare*, in "Diritto & Pratica del Lavoro" n. 36/2020; Natali L. C., *Trattamento di fine rapporto: gestione amministrativo – contabile*, in "Diritto & Pratica del Lavoro" n. 34-35/2020; Covip, *Guida introduttiva alla previdenza complementare*, [www.covip.it](http://www.covip.it).

<sup>206</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 195-197; Valsiglio C., Falasca G., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 48 -50; Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 83-85.

<sup>207</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare 78/E. Disciplina tributaria della previdenza complementare, dei contratti assicurativi e del trattamento di fine rapporto*, 6 agosto 2001.

imposta successivi<sup>208</sup>. Ai sensi dell'art. 10 lett. e-bis) del Tuir, le condizioni di deducibilità si applicano anche ai contributi versati alle forme pensionistiche complementari istituite negli Stati dell'Unione Europea e negli Stati aderenti all'Accordo sullo spazio economico europeo che sono inclusi nella lista di cui ai decreti ministeriali di attuazione dell'ex art. 168-bis) del Tuir, riferendosi ai Paesi con cui è possibile uno scambio di informazioni<sup>209</sup>. L'amministrazione finanziaria ha chiarito che la quota associativa versata al fondo di previdenza dal lavoratore non può essere considerata un onere deducibile, anche se il versamento è effettuato insieme ai relativi contributi<sup>210</sup>. La quota associativa non sarebbe deducibile poiché non può essere intesa come un "contributo previdenziale funzionale al finanziamento della posizione previdenziale individuale"<sup>211</sup>, anche se diversa dottrina ritiene che intenderla come un onere accessorio alla contribuzione sarebbe sufficiente per consentire l'accesso alla detassazione<sup>212</sup>.

I contributi versati alle forme di previdenza complementare per i familiari a carico ex articolo 12 del Tuir sono anch'essi deducibili, sempre nel rispetto del limite di 5.164,57 euro previsto dall'articolo 8 del D. Lgs. n. 252 del 2005, purché il relativo ammontare non sia stato già da loro dedotto. Un ulteriore beneficio di deduzione di 2.582,29 euro è previsto per i lavoratori di prima occupazione dopo il 1° gennaio 2007 (beneficio applicabile nei 20 anni successivi al quinto di partecipazione al fondo)<sup>213</sup>. Il beneficio aggiuntivo consente al sesto anno di partecipazione al fondo di dedurre dal reddito complessivo i contributi eccedenti i 5.164,57 euro e i contributi effettivamente versati nei primi cinque anni<sup>214</sup>. Per il lavoratore di prima occupazione si intende il lavoratore che non aveva nessuna posizione contributiva aperta presso nessun ente previdenziale

---

<sup>208</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione 131/E. Consulenza giuridica – Deducibilità dei contributi di previdenza complementare da parte dei lavoratori di prima occupazione - Art. 8, comma 6, del d.lgs. n. 252 del 2005 e art. 10, comma 1, lett. e-bis), del Tuir*, 27 dicembre 2011.

<sup>209</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 343.

<sup>210</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 96/E. Istanza di Interpello. Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. - X – Contributi di assistenza sanitaria integrativa. Esatta applicazione dell'articolo 51, comma 2, lettera a) del TUIR*, 25 luglio 2005.

<sup>211</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, op. già cit. *Risoluzione n. 96/E*, 25 luglio 2005.

<sup>212</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 343.

<sup>213</sup> Cfr. Caratti L., Marcantonio G., *Guida al welfare aziendale e alla detassazione 2016*, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2016, pag. 30.

<sup>214</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 70/E, Modifiche alla disciplina tributaria della previdenza complementare. Decreto legislativo 5 dicembre 2005, n. 252*, 18 dicembre 2007, pag. 15 ss.. Vedi anche Agenzia delle Entrate, *Risoluzione. 131. Consulenza giuridica. Deducibilità dei contributi di previdenza complementare da parte dei lavoratori di prima occupazione. Articolo 8, comma 6, del d.lgs. n. 252 del 2005 e articolo 10, comma 1, lettera e-bis), del TUIR*, 27 dicembre 2011.

all'entrata in vigore del Decreto. L'art. 8, comma 6, del D. Lgs. n. 252 del 2005 ai fini della determinazione del *plafond* dei contributi versati, consente di ritenere che il quinquennio decorra anche ove, per silenzio assenso, l'iscrizione al fondo sia avvenuto per il tramite del solo conferimento del TFR. Per cui, se il dipendente non abbia versato altro che il proprio TFR, la misura agevolativa per i 20 anni successivi è da considerare massima (25.822,85€)<sup>215</sup>. Il versamento alla previdenza complementare non esonera dal pagamento del contributo di solidarietà<sup>216</sup> del 10% a carico del datore di lavoro ai sensi dell'art. 6, comma 4, lett. f) del D. Lgs. n. 314/1997, il quale è previsto considerata la situazione di enorme debito pubblico che caratterizza il sistema previdenziale italiano, per tutte le somme versate e accantonate dal datore di lavoro ai fondi di previdenza ed è corrisposto con le stesse modalità dei contributi mensili<sup>217</sup>. I contributi possono essere

---

<sup>215</sup> Cfr. Valsiglio C., Falasca G., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 50.

<sup>216</sup> La questione del contributo di solidarietà è stata oggetto di una analisi di lunga durata. Dapprima non era previsto il suo versamento. La Corte costituzionale con la sentenza del 3 ottobre 1990, n. 427 in AC, 1991, 535, pur ammettendo che le somme versate al fondo fossero esentasse per incoraggiare il loro finanziamento, riconosceva che, ai sensi dell'art. 2 della Cost., non era possibile non assoggettarle ad alcun prelievo contributivo. A conclusione, è stato stabilito che l'art. 9 bis del D. Lgs. 29 marzo 1991, n. 103, convertito con modificazioni, dalla L. n. 166/1991 e, successivamente l'art. 12 del D. Lgs. n. 124/1993 e l'art. 16 del D. Lgs. n. 252/2005, nel riproporre il contenuto delle disposizioni recate dall'art. 9 bis, hanno previsto l'applicazione del contributo di solidarietà nella misura del 10% su tutte le quote e gli elementi retributivi di cui all'art. 12 della L. n. 153/1969, anche se destinate alla previdenza complementare da parte del datore di lavoro, ad eccezione di quelle accantonate a titolo di TFR. Il contributo si applica anche ai dipendenti delle Pubbliche Amministrazioni. Cfr. Squeglia M., *La «previdenza contrattuale»: un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Università degli Studi di Bergamo, 2013, pag. 37; INPS, *Circolare n. 98. Decreto legislativo 5 dicembre 2005, n. 252, articolo 16. Regime previdenziale delle contribuzioni o somme a carico del datore di lavoro destinate a realizzare le finalità di previdenza pensionistica complementare. Istituzione e finanziamento del Fondo di garanzia per omessi o insufficienti versamenti datoriali alla previdenza complementare. Istruzioni contabili. Variazioni al piano dei conti*, 2 luglio 2007; INPS, *Messaggio n. 8831. Fondi pensione complementare "Perseo" e "Sirio". Contributo di solidarietà alle casse pensioni della gestione dipendenti pubblici dovuto sulle contribuzioni e somme a carico dei datori di lavoro e destinate alla previdenza complementare. Articolo 9 bis del decreto legge 29 marzo 1991, n.103, convertito nella legge 1° giugno 1991, n.166 e s. m. e i., 30 maggio 2013.*

<sup>217</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M. op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 197; Redazione (a cura di), *Premi di risultato convertiti in welfare previdenziale: la contribuzione è agevolata*, Ipoa Quotidiano, 26 ottobre 2018, in cui viene dato atto che il contributo versato alla previdenza è assoggettato a contribuzione di solidarietà a carico del datore, in quanto si tratta di somme che non entrano nella disponibilità del dipendente. Per approfondimento vd. Silvestri V., Orlando A., *Il premio di risultato e la possibilità di conversione in welfare previdenziale e sanitario*, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 26 ottobre 2018. Cfr. anche INPS, *Circolare n. 98, decreto legislativo 5 dicembre 2005, n. 252, articolo 16. Regime previdenziale delle contribuzioni o somme a carico del datore di lavoro destinate a realizzare le finalità di previdenza pensionistica complementare. Istituzione e finanziamento del Fondo di garanzia per omessi o insufficienti versamenti datoriali alla previdenza complementare. Istruzioni contabili. Variazioni al piano dei conti*, 2 luglio 2009; INPS, *Messaggio n. 8831. Fondi pensione complementare "Perseo" e "Sirio". Contributo di solidarietà alle casse pensioni della gestione dipendenti pubblici dovuto sulle contribuzioni e somme a carico dei datori di lavoro e destinate alla previdenza complementare.*

destinati a un fondo di previdenza aperto, chiuso o individuale, disciplinato dal D. Lgs. n. 252/2005, approvato dal Covip (l'importo del contributo previdenziale datoriale è indicato nel modello mensile Uniemens, con i codici previsti nella Circolare INPS 98/2007: M900 - per tutti i lavoratori dipendenti; M940 – per i dirigenti industriali iscritti dell'*ex Inpdai*)<sup>218</sup>. La prestazione pensionistica è erogata al raggiungimento dei requisiti previsti per il regime pensionistico di appartenenza e a patto che siano maturati 5 anni di partecipazione alla previdenza complementare. La rendita corrisposta è parametrata all'importo dei contributi versati, alla durata del periodo di contribuzione e al rendimento della gestione del fondo previdenziale di adesione<sup>219</sup>.

La deducibilità ai fini Ires dei contributi, nei limiti sopraindicati, è ammessa ai sensi dell'art. 95, comma 1 del Tuir in quanto trattasi di spese riferibili al costo del personale inerenti la gestione dell'attività di impresa. Per quanto riguarda il pagamento dell'Iva, da parte del datore il versamento dei contributi costituisce un'operazione fuori campo di applicazione ai sensi dell'art. 3 del Dpr. n. 633/1972 per mancanza di presupposto oggettivo e soggettivo<sup>220</sup>. Per quest'ultimo manca, infatti, corrispettività tra prestazione resa e contributi incassati che porta a negare il presupposto dell'esercizio di un'attività economica avallato anche dal Tuir che esclude dalle attività commerciali "l'esercizio di attività previdenziali, assistenziali e sanitarie da parte di enti pubblici istituiti esclusivamente a tal fine" come sancito dall'art. 74, comma 2, lett. b). Per l'Irap, è prevista per i soggetti passivi indicati nell'art. 3, comma 1, lettera da a) a e), la deducibilità dei contributi previdenziali e assistenziali relativi ai lavoratori dipendenti assunti con contratto a tempo indeterminato ai sensi dell'art. 11 del D. Lgs. n. 446 del 15 dicembre 1997<sup>221</sup>.

Il lavoratore può chiedere al datore di lavoro che il proprio premio di risultato sia

---

*Articolo 9 bis del decreto-legge 29 marzo 1991, n.103, convertito nella legge 1° giugno 1991, n.166 e s. m. e i., 30 maggio 2013.*

<sup>218</sup> Cfr. Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 84-85; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 196-197.

<sup>219</sup> In caso di cessazione del rapporto di lavoro, il lavoratore può conservare la propria iscrizione nell'attesa della sigla di un nuovo contratto, trasferire la posizione individuale o riscattarla.

<sup>220</sup> Per approfondimento Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 114/E. Consulenza giuridica – Art. 10, primo comma, n. 1), del d.P.R. n. 633 del 1972 – Regime IVA prestazioni di servizi relativi alla gestione dei Fondi pensione*, 29 novembre 2011. Cfr. anche Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 350-351 per una disamina sulla tassazione valida da applicare ai contributi versati ai fondi pensione.

<sup>221</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *ibidem*.



utilizzato per il sostenimento degli oneri previsti dall'articolo 10, comma 1, del Tuir. La Legge di Stabilità 2017, con l'art. 160, ha precisato che i contributi alle forme pensionistiche complementari, versati in sostituzione di tutto o parte del premio di risultato, non concorrono a formare reddito da lavoro e né sono soggetti all'imposta sostitutiva del 10% anche se eccedenti i limiti indicati dai commi 4 e 6 dell'articolo 8 del D. lgs. n. 252 del 2005. Tali limiti sono rappresentati dalla somma di 5.164,57 euro e dal maggior importo deducibile nel caso dei lavoratori di prima occupazione<sup>222</sup>, secondo le modalità previste dalla legge. Di conseguenza, si può giungere fino a un massimo di 9.164,57 euro di esenzione (5.164,57 €+3.000 €) per i primi 5 anni. Tuttavia, il comma 1 dell'art. 10 del Tuir prevede anche altre tipologie di contributi e erogazioni deducibili dal contribuente, oltre a quelli di previdenza complementare. Il premio di risultato del lavoratore potrebbe essere utilizzato a titolo di versamento di uno qualsiasi degli oneri monetari previsti dalla norma sopra citata, ad esempio, potrebbe essere corrisposto a titolo di assegno alimentare al coniuge separato del lavoratore, realizzando, in tale modo, la fattispecie descritta dalla lettera d) del comma 1 dell'art. 10 del Tuir. In questi casi, i limiti da osservare non solo quelli di esenzione previsti per i contributi di previdenza complementare dalla Legge di Stabilità 2017, ma unicamente i limiti di esenzione previsti per la sostituibilità del premio di risultato. Ad esempio, se il premio è di 4.000 euro, convertito in assegno, 3.000 euro sono detassati ai sensi del comma 184 della Legge di Stabilità, ed euro 1.000 sono dedotti dal reddito complessivo ai sensi della lettera d) del comma 1 dell'art. 10 del Tuir<sup>223</sup>. Al lavoratore è conferita la possibilità di destinare il premio a una forma pensionistica complementare diversa da quella contrattuale di riferimento, laddove la contrattazione aziendale o territoriale non disponga diversamente<sup>224</sup>.

#### *Tipologie di Fondi pensione: negoziale, aperto e individuale*

---

<sup>222</sup> Cfr. Valsiglio C., *Legge di Bilancio 2017*, pag. 54.

<sup>223</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*, pag. 34-35.

<sup>224</sup> Cfr. Covip, *Risposta a quesito in materia di versamento del premio di risultato alle forme pensionistiche complementari*, <https://www.covip.it/normativa/fondi-pensione/quesiti/risposta-quesito-materia-versamento-del-premio-risultato-alle-forme>, settembre 2019; Redazione (a cura di), *Fondo di previdenza complementare: possibilità di destinazione dei premi di risultato*, Ipsa Quotidiano, 20 settembre 2019.

L'Italia è uno dei primi paesi nell'Eurozona per spesa previdenziale e l'importanza del ruolo della previdenza integrativa si avverte ancora più impellente anche a causa degli impatti del Covid sulla finanza pubblica<sup>225</sup>.

La previdenza complementare è un sistema complesso poiché si compone di diverse forme pensionistiche di carattere collettivo o individuale, atte a garantire al lavoratore un'integrazione monetaria ulteriore rispetto a quella corrisposta dalle prestazioni pensionistiche pubbliche alla conclusione della propria vita attiva<sup>226</sup>. A differenza del sistema pubblico che si basa su un finanziamento a ripartizione, la previdenza complementare è a capitalizzazione e crea, anche se l'iscrizione ai fondi avviene su base collettiva, delle singole posizioni individuali dove affluiscono i versamenti investiti nel mercato finanziario da gestori specializzati e che producono, nel tempo, rendimenti variabili a seconda dell'andamento del mercato e delle scelte di investimento. La Covip (Commissione di vigilanza sui fondi pensione) ha il compito di vigilare e garantire trasparenza tra le forme pensionistiche gestite da enti e soggetti di diritto privato. La disciplina della previdenza è stata riformata dal D. Lgs. n. 252/2005, con il fine di "incrementare l'entità dei flussi di finanziamento alle forme pensionistiche complementari". In un'iniziale configurazione, la previdenza complementare si poneva come insieme di tutele rivolte a soggetti che vantavano uno *status* professionale. L'art. 2 del D. Lgs. n. 124/1993, rappresentante la disciplina previgente, individuava i destinatari della previdenza nei lavoratori dipendenti, sia pubblici che privati, compresi i lavoratori assunti sulla base delle tipologie contrattuali previste dal D. Lgs. n. 276/2003, nei

---

<sup>225</sup> Cfr. Rocco G., *Il ruolo dei fondi pensione negoziale per lo sviluppo del Paese*, in "Diritto & Pratica del Lavoro" n. 45/2020; Fondo Perseo-Sirio, *Il ruolo dei fondi pensione negoziali per la crescita del sistema-paese*, The European House – Ambrosetti, 2020; Rocco G., *Spesa pubblica: contributo della previdenza complementare*, in "Diritto & Pratica del Lavoro", n. 47-48/2020; Rocco G., *Fondi pensione e investimento nella economia reale*, in "Diritto & Pratica del Lavoro" n. 7/2020; Squeglia M., *La gestione finanziaria nei fondi pensione negoziali tra vincolo previdenziale, massimizzazione dei rendimenti e modelli alternativi di gestione*, in "Massimario di giurisprudenza del lavoro", n. 5, Il Sole 24 ore, maggio 2011, pag. 345-362; Bessone M., *Fondi pensione e mercato finanziario. Le attività di investimento, le garanzie per la tutela di risparmio, con finalità previdenziali. Sezione I. L'ordinamento delle attività dei fondi pensione negoziali e «chiusi»* in Bessone M., Carinci F. (a cura di), *La previdenza complementare*, Utet, Torino 2004; Corti M., *La gestione delle risorse dei fondi pensione chiusi*, in Tursi A. (a cura di), *La nuova disciplina della previdenza complementare (d.lgs. 5 dicembre 2005, n. 252)*, in «Le nuove leggi civili commentate», Vol. 30, Fasc. 3-4, 2007, pag. 642 e ss.; Landini S., *Soggetti gestori, modelli gestionali e strutture di controllo*, in Cinelli M. (a cura di), *La previdenza complementare. Art. 2123*, in "Codice civile commentato", Milano 2010, pag. 172 e ss.; Righini E., *La gestione finanziaria del patrimonio dei fondi pensione chiusi*, in "Quaderni di giurisprudenza commerciale", 2006, pag. 291.

<sup>226</sup> Cfr. INPS, *La previdenza complementare*, <https://www.INPS.it/pages/standard/46227>.

lavoratori autonomi e nei liberi professionisti, nei soci lavoratori di cooperativa. Successivamente è stata ampliata la platea di beneficiari includendo anche i soggetti fiscalmente a carico dei lavoratori (art. 8, comma 5, n. 252/2005) e i pensionati (art. 8, comma 11, D. Lgs. 252/2005). Quello che rileva ai fini dell'indagine attuale, al di là della normativa specifica, è la tipologia di fondi esistenti, tra i quali i lavoratori possono scegliere. I fondi pensioni complementare si dividono in: 1) negoziali o chiusi, i quali offrono possibilità di adesione e le tutele pensionistiche a favore di delimitate aree di destinatari facenti capo a un preciso comparto produttivo, verosimilmente individuato su base della contrattazione collettiva, oppure di gruppi di aziende o singole imprese, privilegiando rispettivamente il criterio territoriale o aziendalistico di appartenenza; 2) aperti, istituiti da banche, società di gestione del risparmio (sgr), imprese di assicurazione<sup>227</sup>. Questi fondi sono definiti aperti perché l'iscrizione è libera a chiunque intenda aderire, sia in forma collettiva che individuale e anche se privi di reddito; 3) forme pensionistiche individuali (PIP), realizzate attraverso la sottoscrizione individuale di contratti di assicurazione sulla vita con finalità previdenziali; 4) fondo pensione persistente, forme pensionistiche così chiamate perché istituite prima del D. Lgs. n. 124/1993 che ha introdotto una disciplina organica del settore<sup>228</sup>. La scelta di aprire una propria posizione previdenziale di carattere complementare è di natura irrevocabile. Per i fondi negoziali dei dipendenti del settore privato, l'adesione può avvenire con modalità tacite se il lavoratore non esprime, nei sei mesi successivi alla prima assunzione, la propria volontà in ordine all'accantonamento del TFR, il quale sarà automaticamente trasferito alle forme pensionistiche previste dagli accordi collettivi che si applicano all'azienda presso cui è il dipendente è assunto<sup>229</sup>. Solo nella P.A. l'adesione avviene dietro esplicita manifestazione di volontà e non vige la regola del tacito conferimento del TFR previsto per i fondi negoziali del settore privato<sup>230</sup>. Oltre al TFR, i fondi sono

---

<sup>227</sup> Per un approfondimento Rocco G., *Fondi pensioni e scelte di investimento*, in "Diritto & Pratica del Lavoro", n. 46/2020. La Covip ha condotto un approfondimento sulle scelte operate dagli utenti: il 42,7% è concentrato nei profili garantiti, 37,5% in profili bilanciati, 12,9% in quelli obbligazionari, 6,9% quelli azionari.

<sup>228</sup> Cfr. Lucantoni S., *Fondi di previdenza complementare*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale 2.0.*, pag. 400 e ss..

<sup>229</sup> Cfr. Rocco G., *TFR e previdenza complementare*, in "Diritto & Pratica del Lavoro" n. 36/2002, pag. 2182 e ss..

<sup>230</sup> Covip, *I fondi pensione nel pubblico impiego*, [www.covip.it](http://www.covip.it), pag. 2. Con la Legge di Bilancio 2018, le fonti istitutive dei fondi pensione potranno disciplinare le modalità di espressione della volontà di adesione

alimentati dalla contribuzione gravante sul datore e sul lavoratore. Per i PIP, il lavoratore dipendente del settore privato può versare anche il solo TFR o anche la sola contribuzione, mentre il lavoratore dipendente del settore pubblico può versare solo il proprio contributo, ma non anche il flusso del TFR<sup>231</sup>. Il dipendente può scegliere anche di discostarsi dalle previsioni stabilite dall'accordo e iscriversi a una forma previdenziale diversa da quella contrattuale, ma in tal modo perde la possibilità di fruire a proprio vantaggio dell'onere contributivo gravante sul datore a meno che l'accordo o il regolamento aziendale non prevede che quest'ultimo debba adeguarsi in toto alle scelte previdenziali del proprio collaboratore e sostenerne i costi. Il lavoratore, prima di effettuare la propria scelta, è opportuno che compia una serie di valutazioni, che tengano conto di più fattori, ovvero delle opportunità previdenziali eventualmente accessibili offerte dalla contrattazione collettiva di comparto o aziendale; un confronto dei costi applicati alle diverse forme pensionistiche consultabili sul sito della Covip aventi un impatto sull'importo della pensione futura (a tal proposito è idoneo consultare l'ISC – indicatore sintetico dei costi sul sito della Covip), e in ultimo una valutazione afferente le linee di investimento (garantite, obbligazionarie -pure e miste-, bilanciate, azionarie) da privilegiare in relazione ai rendimenti attesi caratterizzanti le diverse gestioni previdenziali.

### **3.8. Assegnazioni delle azioni alla generalità dei dipendenti**

I principi costituzionali alla base della dell'azionariato dei dipendenti sono da rinvenire negli art. 46 e 47 della Cost. che legittimano i lavoratori a partecipare alla gestione dell'azienda mediante assunzioni di quote di capitale sociale<sup>232</sup>. La partecipazione ai piani

---

dei lavoratori pubblici assunti successivamente al 1° gennaio 2019, anche mediante meccanismi di silenzio-assenso, prima esclusi.

<sup>231</sup> Cfr. Covip, op. già cit. *I PIP*, pag. 3.

<sup>232</sup> Come notato da Treu T., *La partecipazione dei lavoratori alle economie delle imprese*, in "Giurisprudenza Commerciale", 1988, pag. 785, restano abbastanza indeterminate le modalità con cui tali forme di partecipazione debbano trovare realizzazione al punto che si possa ritenere che nessuna forma sia esclusa a priori e per cui tutte possono beneficiare del regime fiscale agevolato. Altra parte della dottrina ritiene, invece, che non via sia traccia di un *favor* del legislatore verso il coinvolgimento finanziario dei lavoratori anche se l'art. 51, co. 2, lett. g) del Tuir pare offrire un chiaro segnale in tal senso. Cfr. Biagi M., Tiraboschi M., *La partecipazione finanziaria dei lavoratori in Italia: considerazioni de iure condito e prospettive de iure condendo*, in "Bollettino ADAPT", 9 agosto 2001; Alaimo V., *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, Milano, 1998, Nigro V., *L'edilizia popolare come servizio pubblico*, in "Rivista trimestrale di diritto pubblico", 1995, pag. 150 e ss..

di azionariato permette, dal punto di vista delle politiche retributive, di allineare gli interessi degli azionisti con quello degli imprenditori e aumentare la fidelizzazione aziendale, mediante la partecipazione del dipendente alla vita sociale dell'impresa<sup>233</sup>. L'attribuzione di azioni configura una forma di retribuzione che può essere rivolta a dirigenti aventi funzioni strategiche, a dipendenti di grado elevato che assumono decisioni capaci di impattare positivamente sulla produttività dell'impresa mediante le loro *performance*, oppure ad impiegati e operai. Quando i piani hanno come destinatari i dipendenti, l'azionariato svolge anche una funzione di promozione sociale con riflessi paternalistici che individua nei lavoratori una nicchia di investitori di cui si vuole incrementare il livello di fidelizzazione<sup>234</sup>. Vi è una diminuzione del valore incentivante del piano dal punto di vista della *performance* aziendale man mano che si scende lungo la scala gerarchica. Per tale ragione la distribuzione di azioni a operai e impiegati è valutata come una politica retributiva orientata alla coesione sociale d'impresa più che all'incentivazione della produttività<sup>235</sup>. Andando ad analizzare la normativa di riferimento, la lett. g), disciplinante il c.d. azionariato popolare, prevede la non concorrenza a reddito delle azioni<sup>236</sup> offerte alla generalità o categorie di dipendenti, per un importo non complessivamente superiore, per periodo di imposta, a 2.065,83 euro, non riacquistate dalla società emittitrice o dal datore di lavoro, o comunque non cedute prima

---

<sup>233</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 97/E. Istanza di Interpello - ZH S.p.a. - Articolo 51, commi 2, lett. g) e 2-bis del Tuir*, 25 luglio 2005; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 245. Dal punto di vista della letteratura che approfondisce la tematica dell'azionariato aziendale occorre citare anche Alaimo A., *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, nella "Nuova serie delle pubblicazioni della Facoltà di Giurisprudenza dell'Università di Catania", n. 159, Milano, 1998; Alaimo A., *Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell'impresa: il caso italiano*, in "Diritto del lavoro", 2003, pag. 621 e ss.; Schlesinger P., *L'azionariato dei dipendenti*, in "Rivista di diritto civile", 2001, I, pag. 187 e ss.; Montalenti P., *Democrazia industriale e diritto dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1981.

<sup>234</sup> Cfr. Crovato F., *Le remunerazioni dei manager dopo l'abrogazione dell'agevolazione alle "stock option"*, in "Corriere tributario", n. 30, 2008, pag. 2412; Stancati G., *Effetti sulle politiche del lavoro e previdenziali dell'abrogazione del regime sulle "stock option"*, in "Corriere tributario", n. 42, 2008, pag. 3435; Pini I., *Note in tema di stock option e imposizione dei redditi di lavoro dipendente*, in "Innovazione e diritto", n. 5/011, pag. 169; Pagani E., *L'azionariato dei dipendenti tra diritto interno e diritto europeo*, Ciclo XXIX, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, pag. 11.

<sup>235</sup> Rappaport A., *New Thinking on how to link executive pay with performance*, Harvard Business Review, Harvard, 1999, pag. 97.

<sup>236</sup> Rientrano nell'abito applicativo della disposizione: le azioni a favore dei prestatori di lavoro (art. 2349 c.c.); le azioni offerte in sottoscrizione ai dipendenti della società con esclusione del diritto di opzione agli azionisti (art. 2441, co. 8 c.c.); le azioni detenute in portafoglio offerte ai dipendenti (art. 2357 c.c. e 2357-ter c.c.). Cfr. Cacciapaglia L., *Tuir 2014*, Ipsoa, Milano, 2014, pag. 544.

che siano trascorsi tre anni dalla loro percezione<sup>237</sup>. Si dà atto che, in una fase precedente il legislatore aveva introdotto anche la lett. *g-bis*), poi abrogata a decorre dal 25 giugno 2008, la quale detassava gli *stock option*<sup>238</sup>, distinguibili dall'azionariato diffuso per la

---

<sup>237</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 3/E. Interpello n. 954-141/2001. Articolo 48, comma 2, lettera g)*, del TUIR, 8 gennaio 2002; vedi anche Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 129/E. Istanza di interpello. Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. Istanza del 7 giugno 2004 proposta dalla società Z spa - azioni offerte alla generalità dei dipendenti. Articolo 51, comma 2, lettera g)*, del TUIR, 12 ottobre 2004. Cfr. Valsiglio C., Falasca G., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 47-48. Il conteggio del triennio, quando decorre dalla data di "percezione", si intende dalla data in cui il trasferimento avviene mediante girata o, per le società quotate, dalla data del contratto cui corrisponde la registrazione dei conti. Cfr. Cacciapaglia L., op. già cit. *Tuir 2014*, pag. 545.

<sup>238</sup> I piani di *stock option* erano precedentemente regolamentati dall'art. 51, co. 2, lett. *g-bis*) la quale prevedeva che non formava reddito la differenza fra il valore delle azioni al momento dell'assegnazione e l'ammontare corrisposto dal dipendente, a condizione che il predetto ammontare fosse almeno pari al valore delle azioni stesse alla data dell'offerta, e a patto che le partecipazioni, i titoli o i diritti posseduti dal dipendente fossero pari a una percentuale di diritti di voto esercitabili nell'assemblea ordinaria di partecipazione al capitale o al patrimonio superiore al 10%. La norma è stata introdotta con D. Lgs. n. 505 del 23 dicembre 1999, in vigore a decorre dal 1° gennaio 2000 e abrogata con D. L. n. 112 del 25 giugno 2008. Tra i piani di incentivazione più diffusi vi sono: i piani di *stock option*; i piani di *stock grant*; i piani di *phantom stock option* (piani con cui il lavoratore acquista azioni mediante il ricorso a somme di denaro corrisposte dall'azienda legate all'andamento dei titoli azionari). I piani di *stock option* si caratterizzano per la presenza di tre momenti: il *granting*, c.d. diritto di opzione, che si traduce nel momento in cui il beneficiario riceve il diritto a diventare azionista e contestualmente gli viene comunicato il c.d. *strike price*, ovvero il prezzo di esercizio. Il *vesting period*, nonché il periodo di maturazione tra l'offerta dell'opzione e il termine a partire dal quale può essere esercitato. L'*exercising*, ovvero la data di effettivo esercizio del diritto di opzione con contestuale acquisto dell'azione. Se le quotazioni crescono nel periodo che va dal *granting* all'*exercise*, il dipendente può comprare delle azioni e guadagnare sulla differenza fra il prezzo originario e quello più alto raggiunto dalle stesse al momento dell'*exercise*. Per effetto dell'abrogazione dell'art. 51, co.2, lett. *g-bis*), la differenza fra il valore normale delle azioni al momento dell'esercizio del diritto di opzione e l'ammontare corrisposto dal dipendente concorre a formare reddito (cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare, n. 54. Abolizione del regime fiscale agevolato delle stock option di cui all'articolo 51, comma 2, lettera g-bis) del TUIR – articolo 82, comma 23 e seguenti, del decreto legge n. 112 del 25 giugno 2008, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2008, n. 133*, 9 settembre 2008; Finanza & Fisco, n. 9/2000, 4 marzo 2000, pag. 1088 ss.; Ministero delle Finanze, *Circolare n. 30*, 25 febbraio 2000; Assolombarda, *Il reddito di lavoro dipendente. Disciplina fiscale e adempimenti del sostituto imposta, Dispensa n.08/2020*, 10 novembre 2020, pag. 50-51). Attualmente i piani di *stock option* mancano di una disciplina fiscale *ad hoc* e questo aumenta la confusione in merito alla natura retributiva dei redditi ad essi connessi (cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 275). L'abrogazione della norma ha comportato come conseguenza il generarsi di una doppia imponibilità. La differenza fra quanto pagato dal dipendente tra il valore normale dei titoli al momento dell'assegnazione e quanto pagato per l'esercizio del diritto di opzione è soggetto a Irpef, assumendo come base imponibile quanto stabilito dall'art. 9, comma 4 del Tuir, in materia di determinazione del valore normale dei titoli azionari. Una volta esercitata l'opzione, gli incrementi valoriali rappresentano redditi di capitali. Se il dipendente cedesse le azioni, la plusvalenza è assoggettata a tassazione come *capital gain* ai sensi dell'art. 68, comma 6 del Tuir, al netto di costo di acquisto delle azioni che sono già state sottoposte a tassazione Irpef. Gli utili derivanti dalla titolarità delle azioni sono inquadrati come redditi di capitale, ai sensi dell'art. 44, comma 1, lett. e) del Tuir. Cfr. Marraffa V., *L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option*, I Quaderno 22, SAF, pag. 58-61; Crovato F., *Le remunerazioni dei "manager" dopo l'abrogazione dell'agevolazione allo "stock option"*, in "Corriere tributario", n. 30, 2008, pag. 2410 e ss.; delli Falconi F., Marinatti G., *"Stock option", piena tassazione quale reddito di lavoro dipendente*, in "Corriere tributario", n. 35, 2008, pag. 2821 e ss.; Sevidio S., *Abolizione del regime fiscale*

possibilità di avere come destinatari singoli o precise categoria di dipendenti a cui veniva riconosciuto il diritto di opzione (*granting price*) sulle azioni attribuite. Tale previsione è stata in un certo qual modo conservata, al di là dell'abrogazione della norma dedicata, in quanto l'azionariato diffuso può comunque godere dell'agevolazione anche quando le offerte siano rivolte a singole categorie di lavoratori, lasciando fuori le attribuzioni *ad personam*<sup>239</sup>. L'agevolazione fiscale si applica alle azioni emesse dall'impresa con la quale il dipendente intrattiene il rapporto di lavoro, oppure con quelle che direttamente o indirettamente controllano l'impresa, ne sono controllate o sono controllate dalla stessa società che controlla l'impresa<sup>240</sup>. Le azioni non possono essere cedute prima del triennio a decorrere dalla data della loro percezione da parte del dipendente, pena il concorso a reddito di quanto precedentemente esentato nel periodo di imposta di realizzazione della cessione<sup>241</sup>. Non rileva un'eventuale previsione di cessione anticipata in quanto la norma mira a evitare che l'assegnazione di azioni sia finalizzata ad eludere l'assoggettamento a tassazione di quote di retribuzione che il datore ha intenzione di corrispondere a

---

delle stock option, in "Pratica Fiscale e Professionale", n. 39, 2008, pag. 25 e ss.; Fiori D., *Stock option ai manager: quale tassazione applicare in caso di mobilità internazionale*, Ipsoa Quotidiano, 19 novembre 2020.

<sup>239</sup> Come specificato dalla risoluzione n. 103 del 2012. Cfr. Fiori D., op. già cit. *Stock option ai manager: quale tassazione applicare in caso di mobilità internazionale*; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 103/E. Interpello - Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. Assegnazione di azioni a lavoratori dipendenti in misura eccedente rispetto all'importo del conferimento in denaro - Articolo 51 del TUIR*, 4 dicembre 2012

<sup>240</sup> Per controllo bisogna intendere quanto indicato nell'art. 2359 c.c. nonché nelle varie formulazioni elaborate dalla giurisprudenza succedutasi negli anni sull'argomento cfr. Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E*, pag. 5452; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 376/E. Istanza di Interpello - ART. 11, legge 27 luglio 2000, n. 212; interpretazione dell'art. 51, comma 2-bis), del Tuir; piani di azionariato diffuso; definizione di controllo societario*, 17 dicembre 2007.

<sup>241</sup> In merito alla questione si rimanda a Leo M., op. già cit. *Le imposte sui redditi*, pag. 862-863. La ratio della norma è da rinvenire nella volontà di introdurre un vincolo di inalienabilità delle azioni per scongiurarne l'immediata monetizzazione. Il limite temporale di 3 anni sembrerebbe sussistere per i soggetti terzi mentre, secondo Valsiglio C., Falasca G., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 48, le azioni riacquistate dal datore, emittente e società correlate al gruppo, sono da assoggettare a tassazione anche dopo il decorso del triennio. Cfr. Cacciapaglia L., op. già cit. *Tuir 2014*, pag. 545-546; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 54/E. Abolizione del regime fiscale agevolato delle stock option di cui all'articolo 51, comma 2, lettera g-bis) del TUIR - articolo 82, comma 23 e seguenti, del decreto legge n. 112 del 25 giugno 2008, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, 9 settembre 2008*. I dipendenti non dovrebbero perdere il beneficio fiscale quando sono obbligati a cedere le azioni prima del decorso del triennio nel caso in cui il trasferimento è previsto *ex lege*, ovvero in forma obbligatoria (c.d. "Squeeze out"). Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 118/E. Istanza di Interpello - XY S.p.a. Articolo 51, comma 2, lett. g) del Tuir*, 12 agosto 2005; Agenzia delle Entrate, *Circolare n.11. Profili interpretativi emersi nel corso di incontri con la stampa specializzata tenuti nel mese di Gennaio 2007*, 16 febbraio 2007, pag. 55-56.

integrazione dello stipendio<sup>242</sup>. L'assegnazione si realizza nel momento in cui il dipendente presta il proprio consenso ad ottenere la proprietà dei titoli e sottoscrive le azioni<sup>243</sup>. Ai fini della quantificazione del valore delle azioni è necessario rifarsi a quanto indicato nell'art. 9, comma 4 del Tuir<sup>244</sup>. Il prezzo di sottoscrizione delle azioni è rimesso alla discrezionalità dell'azienda e vi è la possibilità di individuare distinte fasce di prezzo per categorie di lavoratori<sup>245</sup>. Per la determina della base imponibile, bisogna operare una distinzione tra i casi in cui l'assegnazione delle azioni avvenga a titolo gratuito o oneroso. Se il valore dei titoli è inferiore alla franchigia di 2.065,83 euro, non vi è reddito imponibile da assoggettare a tassazione. In caso contrario, si tassa l'eccedenza fra i due parametri valoriali. Qualora l'acquisto delle azioni sia a pagamento, occorre sottoporre a tassazione il valore delle azioni al netto del prezzo corrisposto dal dipendente e della franchigia di legge. Il reddito imponibile è comunque pari a zero nel caso in cui, una volta sottratto il prezzo pagato dal dipendente al valore complessivo delle azioni concesse, la differenza è inferiore alla franchigia<sup>246</sup>. Tali importi rilevano a fini contributivi ai sensi di quanto chiarito nella Circolare INPS n. 11 del 22 gennaio 2001<sup>247</sup>. Una volta decorso il

---

<sup>242</sup> Potrebbe verificarsi l'ipotesi in cui l'assegnazione e la cessione delle azioni avvenga in un arco temporale abbastanza ristretto tale da far presumere che l'intenzione di fondo del datore sia quella di corrispondere delle somme integrative al dipendente con la precipua finalità di aggirare la tassazione, invece che quella di creare un piano di azionariato incentivato diretto alla promozione della produttività e della fidelizzazione dei dipendenti coinvolti. Cfr. Marraffa V., op. già cit. *L'azionariato dei dipendenti*, pag. 56; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 97/E. Interpello art. 11, comma 1, lett. c), della legge 27 luglio 2000, n. 212 – Scissione finalizzata alla cessione di partecipazioni nella società scissa da parte dei soci anche persone fisiche*, 25 luglio 2005.

<sup>243</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Trattamento fiscale dei piani di stock option – Opzioni esercitate anteriormente alla data del 5 luglio 2006 – Art. 51, comma 2, lett. g-bis) del TUIR*, 12 dicembre 2007; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 254.

<sup>244</sup> a) per le azioni, obbligazioni e altri titoli negoziati in mercati regolamentati italiani o esteri, in base alla media aritmetica dei prezzi rilevati nell'ultimo mese (per ultimo mese si intende il periodo che va dal giorno dell'assegnazione dei titoli al dipendente sino allo stesso giorno del mese solare precedente; per media aritmetica occorre assumere, come divisore, i giorni di effettiva quotazione del titolo); b) per le azioni non quotate, per le quote di società non azionarie e per i titoli o quote di partecipazione al capitale di enti diversi dalle società, in proporzione al valore del patrimonio netto della società o ente e, per le società e gli enti di nuova costituzione, in proporzione all'ammontare complessivo dei conferimenti.

<sup>245</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 129/E. Istanza di interpello - Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. Istanza del 7 giugno 2004 proposta dalla società Z spa - azioni offerte alla generalità dei dipendenti - Articolo 51, comma 2, lettera g), del Tuir*, 12 ottobre 2004.

<sup>246</sup> Ad es.: 1) valore delle azioni alla data di assegnazione: 7000 €; prezzo pagato dal dipendente: 1000 €; valore del *benefit* (6000 €- 2065,83€). 2) valore delle azioni alla data di assegnazione: 5000 €; prezzo pagato: 3000 €; valore del *benefit*: (2000 € < 2065,83 € = 0 €). Cfr. Valsiglio C., Falasca G., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 47.

<sup>247</sup> Cfr. Marraffa V., op. già cit. *L'azionariato dei dipendenti*, pag. 72-73; INPS, *Circolare n.123. Decreto legge 25 giugno 2008 n. 112, convertito con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2008, n. 133. Modifica del regime fiscale e contributivo delle stock option*, 11 dicembre 2009.



lasso temporale del triennio, gli utili conseguiti in veste di azionisti sono tassati come *capital gain* e non come redditi da lavoro, ai sensi dell'art. 67, comma 1, lett. c-bis) e 68 del Tuir, oltre che applicata un'aliquota del 26% ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D. Lgs. 21 novembre 1997, n. 461<sup>248</sup>. Si profila, pertanto, un doppio regime di tassazione, come reddito da lavoro nella fase di assegnazione e come reddito di capitale in quella di percezione degli utili e al momento della cessione, con relativa produzione di plusvalenze e minusvalenze. Il corrispettivo della cessione da assoggettare a tassazione deve essere depurato del reddito tassato a titolo di lavoro dipendente<sup>249</sup>. I piani di azionariato assumono rilievo come costo del personale deducibile a fini Ires. Per quanto riguarda l'Iva, le operazioni sul capitale sociale non assumono rilevanza ai fini dell'imposta mentre le cessioni di azioni sono esenti ai sensi dell'art. 10, comma 1, n. 4 del Dpr. n. 633/72<sup>250</sup>. In ultimo, la Legge di Stabilità 2016 ha previsto la possibilità di convertire il premio con azioni. Le azioni non concorrono a formare reddito anche se superano il tetto della franchigia di 2.065,83 euro fino a un massimo di 5.065,83 euro (2.065,83 € + 3.000 €), anche nel caso in cui siano riacquistate dalla società o cedute prima che siano trascorsi tre anni dalla conversione del premio. Resta ferma la possibilità che la cessione anticipata generi reddito diverso da lavoro dipendente ovvero reddito da capitale, ai sensi dell'art. 67 del Tuir. La plusvalenza fiscalmente rilevante è determinata dalla differenza fra il prezzo delle azioni e l'importo del premio erogato<sup>251</sup>.

---

<sup>248</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n.103/E. Interpello - Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. Assegnazione di azioni a lavoratori dipendenti in misura eccedente rispetto all'importo del conferimento in denaro. Articolo 51 del TUIR*, 4 dicembre 2012, pag. 9-10.

<sup>249</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 54/E/2008*.

<sup>250</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 261; pag. 263.

<sup>251</sup> Più precisamente, l'articolo 160 della Legge di Stabilità 2017 ha chiarito che il valore delle azioni, di cui alla lettera g) del comma 2 dell'articolo 51 del Tuir, ricevute per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto e in parte, del premio di risultato e degli utili di cui all'articolo 182 della Legge di Stabilità 2016, così come modificato, non concorrono né a formare reddito e né sono soggetti all'imposta sostitutiva del 10% anche se eccedenti il limite di 2.065,83 euro, e non oltre il valore massimo di 5.065,83 euro (2.065,83 € + 3.000 € di premio di produttività), sia che le azioni siano riacquistate dalla società emittitrice o dal datore di lavoro e cedute prima che siano trascorsi tre anni dalla conversione del premio. La possibilità di vendere le azioni senza che sia trascorso l'arco di un triennio ha prodotto degli effetti distorsivi sul lato della tassazione che hanno richiesto un intervento correttivo. Con la L. n. 205/2017, per evitare ciò, è stato previsto che il costo o il valore di acquisto è pari al valore delle azioni ricevute. In sostanza, se il lavoratore avesse acquistato, con il premio di produttività, 3.000 euro di azioni e le avesse vendute il giorno stesso, il ricavato sarebbe stato assoggettato all'aliquota del 26% valevole per il prelievo fiscale da applicare alle plusvalenze. Con questa modifica normativa, invece, l'operazione in questione non determina nessuna plusvalenza tassabile poiché il valore della vendita delle azioni è azzerata dal valore del premio trasformato. Quindi, ai fini della tassazione delle plusvalenze, la base imponibile per le plusvalenze è data dal prezzo di

### **3.9. Erogazioni liberali**

La lettera b) del comma 2 dell'articolo 51 del Tuir comprendeva tutte le erogazioni liberali concesse in occasioni di festività o ricorrenze a categorie o generalità dei dipendenti di valore non superiore, nel periodo d'imposta, a 258,23 euro. L'espressione festività o ricorrenza doveva essere intesa in senso ampio e si riferiva a tutte quelle situazioni in cui si celebrava liatamente un evento (di carattere religioso o ricorrenze di rilevanza aziendale). Tale disposizione è stata abrogata dall'articolo 2, comma 6 del D. Lgs. n. 93 del 2008<sup>252</sup>. L'Agenzia delle Entrate, chiamata a pronunciarsi sull'avvenuta modifica legislativa, ha precisato che le liberalità, ove siano erogate in natura (sotto forma di beni, servizi, o buoni rappresentativi degli stessi), sono da ricomprendere nella previsione di esclusione dal reddito ai sensi del comma 3 dell'articolo 51 del Tuir. Il sopracitato articolo, non contenendo nessun riferimento alla generalità dei dipendenti e a festività, consente al datore di erogare *benefit* anche a un solo dipendente, senza la necessità che ciò avvenga in concomitanza ad eventi festivi<sup>253</sup>. Le liberalità sono deducibili nei limiti previsti dalla norma anche se non contenute in contratti e regolamenti aziendali e a patto che abbiano natura eccezionale e non ricorrente<sup>254</sup>. Oltre l'ammontare di 258,32 euro le erogazioni corrisposte concorrono a formare reddito da lavoro. Per l'anno 2021, la soglia di esenzione è stata raddoppiata<sup>255</sup>. Con il decreto Aiuti-*bis* (art. 12 del D. L. n. 115/2022) il limite è stato ulteriormente innalzato a 600 euro per il periodo

---

vendita e l'importo di premio utilizzata per l'acquisto delle azioni. La modifica apre a nuovi e interessanti scenari che permettono l'eccesso all'esenzione fiscale anche alle azioni attribuite gratuitamente ai singoli dipendenti non solo a quelle conferite alla generalità dei lavoratori Cfr. Pratica Professionale/Retribuzione. *La conversione del premio di risultato in welfare. La scheda*, Guida al lavoro n. 17, Il Sole 24 Ore, 16 aprile 2021; Redazione (a cura di), *Premi di risultato e welfare aziendale: il benefit rileva nel periodo d'imposta di conversione*, Ipoa Quotidiano, 27 giugno 2019; Redazione (a cura di), *Conversione del premio con azioni*, Ipoa Quotidiano, 29 marzo 2018 ([www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)); Valsiglio C., *Legge di Bilancio 2017: impatti su welfare aziendale e flexible benefit*, in "Guida al Lavoro", n. 50, Il Sole 24 Ore, 23 dicembre 2016, pag. 54.

<sup>252</sup> Decreto-legge 27 maggio 2008 n. 93, Disposizioni urgenti per salvaguardare il potere di acquisto delle famiglie, pubblicato nella Gazz. Uff. 28 maggio 2008, n. 124, S.O..

<sup>253</sup> Cfr. Valsiglio C., Falasca G., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 51; Cacciapaglia L., op. già cit. *Tuir 2014*, pag. 533; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 59. Disposizioni urgenti per salvaguardare il potere di acquisto delle famiglie – art. 2 del decreto legge 27 maggio 2008, n. 93 – "Misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro" - Ulteriori chiarimenti*, 22 ottobre 2008; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 198.

<sup>254</sup> Cfr. Cassazione civile sez. trib., 26/07/2017, n. 18485.

<sup>255</sup> Cfr. Sepio G., Sbaragli G., *Raddoppio dell'esenzione per i fringe benefit: ambito applicativo a rischio restrizione*, in "Il fisco" n. 43/2020; Antoni P., *Fringe benefit non tassati fino a 516,46 euro: prove di ammodernamento?*, Ipoa Quotidiano, 3 settembre 2020.

d'imposta 2022<sup>256</sup> e portato infine a 3.000 euro nel corso del medesimo anno, con l'adozione del decreto Aiuti-*quater*<sup>257</sup>.

Oltre alle erogazioni monetarie, la casistica dell'art. 51, co. 3 del Tuir include anche la fattispecie della cessione ai dipendenti di beni e servizi a titolo gratuito o a prezzi scontati, direttamente prodotti oppure acquistati da terzi fornitori e infine commercializzati ad opera del datore. L'azienda organizza la vendita al dettaglio mediante la predisposizione di spacci aziendali<sup>258</sup>, i quali configurano degli spazi aziendali in cui realizzare la cessione gratuita o la compravendita di beni e servizi di vario tipo, in buono stato o anche difettosi, soprattutto per quei prodotti che non trovano collocazione sul mercato per mancanza dei requisiti qualitativi minimi. Nonostante, in *prime facie*, queste cessioni sembrano tra loro assimilabili, i trattamenti fiscali e contributivi mutano a seconda delle ipotesi in cui il bene alienato integra, o meno, un effettivo arricchimento a favore del lavoratore e un contestuale depauperamento del datore. Questa cessione potrebbe avere luogo occasionalmente, o inserita a pieno titolo in un programma di welfare, configurando un elemento retributivo ai sensi dell'art. 2099 c.c.<sup>259</sup>. L'acquisizione gratuita o a prezzi

---

<sup>256</sup> Questa misura, adottata in deroga all'art. 51, co. 3 del Tuir, è stata assunta con la finalità di prevedere degli aiuti per contrastare il caro energia per l'anno 2022. La norma può essere intesa come un'estensione alla tipologia dei *fringe benefit*, in quanto include non solo beni e servizi ma anche somme erogate e rimborsate al dipendente dal datore di lavoro per le spese afferenti le utenze domestiche di acqua, luce e gas. Beneficiari della prestazione sono anche il coniuge e i familiari del dipendente segnalati nell'art. 12 del Tuir, a patto che questi ultimi sostengano effettivamente le spese soggette a pagamento diretto o rimborso da parte del datore di lavoro. La misura rappresenta un'agevolazione ulteriore rispetto al *bonus* carburante. Si noti che la soglia dei *fringe benefit* è stata innalzata per tutti i lavoratori, sia pubblici che privati, mentre il *bonus* carburante è accessibile solo per i dipendenti delle aziende private. Cfr. Ferrieri Caputi M. S., op. già cit. *Welfare aziendale e fringe benefit*; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 35/E/2022*; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 27/E. Bonus carburante – Articolo 2 del decreto-legge 21 marzo 2022*, n. 21, 14 luglio 2022.

<sup>257</sup> Trattasi anche in questo caso di una misura sperimentale. Nella soglia dei 3.000 euro, il comunicato include anche in questo caso il rimborso delle utenze di acqua, luce e gas. È ammessa la cumulabilità con il *bonus* carburante anche in questo secondo caso. Cfr. Consiglio dei Ministri, *Comunicato stampa del Consiglio dei Ministri n. 4*, 10 novembre 2022; Massagli E., op. già cit. *I nuovi fringe benefit a 3.000 euro*; Baghin S., *Fringe benefit fino a 3.000 euro: per quali beni e come si applica il nuovo limite*, *Ipsos Quotidiano*, 22 dicembre 2022.

<sup>258</sup> Per un approfondimento di cosa debba intendersi per spaccio aziendali cfr. anche Camera di Commercio di Torino, *Commercio al dettaglio a favore dei dipendenti di generi non alimentari (spacci interni)*, <https://www.to.camcom.it/commercio-al-dettaglio-favore-dei-dipendenti-di-generi-non-alimentari-spacci-interni>. È presente una definizione anche di spaccio interni di generi alimentari. Si segnala anche Camera di Commercio Roma, *Spacci interni (forme speciali di vendita al dettaglio)*, 18 novembre 2014.

<sup>259</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 378. Come notato dagli stessi autori, nel concetto di retribuzione sono ricomprese "tutte le utilità economicamente valutabili corrisposte al dipendente, collegate sotto il profilo oggettivo o causale al rapporto di lavoro e ricevute in dipendenza dello stesso" ai sensi di quanto chiarito dalla Corte di Cassazione nella sentenza 19

scontati di beni e servizi, che siano oggetto dell'attività di impresa o acquistati presso terzi per essere ceduta ai dipendenti, produce sempre un vantaggio economico per il ricevente<sup>260</sup>. Nel caso in cui il dipendente paghi il bene o servizio ad un prezzo inferiore a quello in cui è offerto al pubblico, questa differenza di prezzo rappresenta il beneficio economico che l'azienda riconosce al proprio collaboratore e che, ai sensi dell'art. 51 del Tuir, dovrebbe concorrere a formare reddito da lavoro dipendente, salvo che il valore del bene non rientri nel limite della franchigia di 258,23 euro<sup>261</sup>. Tuttavia, la mera circostanza che si verifichi un incremento patrimoniale del lavoratore non è di per sé sufficiente a qualificare quel compenso come reddito da lavoro poiché ci sono casi in cui l'azienda, con l'attribuzione di beni e servizi, non intende concedere delle gratificazioni ai dipendenti, quanto realizzare un proprio interesse, come attuare una politica commerciale che individua nei propri collaboratori un autonomo mercato oppure offrire della merce ai dipendenti con la finalità di esaurire le scorte di magazzino di cui altrimenti dovrebbe sostenere i costi di smaltimento<sup>262</sup>. Il confine tra le due fattispecie non è sempre di immediata percezione, in quanto, in linea generale, il principio di onnicomprensività e di derivazione della retribuzione tendono ad attrarre e attribuire natura retributiva a tutto ciò che il lavoratore percepisce in virtù del rapporto di lavoro. Anche l'amministrazione finanziaria è più propensa a riconoscere una valenza reddituale ai compensi erogati dal datore di lavoro per ragioni di imponibilità e per evitare il diffondersi di pratiche remunerative che cammino al limite della regolarità fiscale. A tal proposito, il criterio

---

giugno 2008, n. 16678 e nelle più datate Cass. 12 dicembre 1991, n. 13417; Id. 21 luglio 1989, n. 3483.

<sup>260</sup> Cfr. Petrucci F., *Irrelevanza reddituale delle erogazioni in natura*, in "Corriere tributario", n. 27, 2014, pag. 2127; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 379.

<sup>261</sup> Cfr. Mastropasqua P., *Il trattamento tributario dei fringe benefits*, in "Il fisco" n. 10/2013. Come chiarito dall'Amministrazione finanziaria con la citata Circ. n. 326/E/1997, trattasi di tutte le cessioni di beni e le prestazioni di servizi conseguite per effetto di un collegamento tra il datore di lavoro e il terzo, anche se non in base ad un accordo o una convenzione stipulati tra il terzo e il datore di lavoro. Secondo l'Amministrazione finanziaria, si ricade nella suddetta fattispecie allorquando il compenso erogato al lavoratore dipendente si trovi in una relazione – quantunque generica – con il rapporto di lavoro. Cfr. anche Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 59/E. Disposizioni urgenti per salvaguardare il potere di acquisto delle famiglie – art. 2 del decreto legge 27 maggio 2008, n. 93 – "Misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro" - Ulteriori chiarimenti*, 22 ottobre 2008.

<sup>262</sup> Cfr. Crovato F., *Il lavoro dipendente nel sistema delle imposte sui redditi*, Cedam, 2001, pag. 181, nota 92, pag. 183; Assonime. *Circolare n. 25/1998. Imposta sul reddito delle persone fisiche - Armonizzazione, razionalizzazione e semplificazione delle disposizioni fiscali e previdenziali concernenti i redditi di lavoro dipendente e dei relativi adempimenti da parte dei datori di lavoro - Decreto legislativo 2 settembre 1997, n.314 - Circolare 23 dicembre 1997, n.326/E del Ministero delle finanze - Circolare INPS 24 dicembre 1997, n.263 - Circolare INPS n.268 - Decreto legislativo 23 marzo 1998, n.56 (art.4)*, pag. 20.

dirimente per comprendere se riconoscere rilevanza reddituale all'attribuzione di un bene è quello di verificare se la sua erogazione vada a soddisfare in misura prevalente un interesse datoriale o quello del lavoratore. In alcuni casi, è preminente l'interesse commerciale del datore di lavoro che individua tra le file dei dipendenti una categoria di consumatori di prossima e facile reperibilità. I primi indirizzi, in tal senso, sono riconducibili a pronunce dell'Agenzia delle Entrate emesse nel 2002, con cui l'amministrazione finanziaria riconosceva nelle offerte di pacchetti viaggi a prezzi scontati ai dipendenti delle iniziative di carattere commerciale fondate su autonome causali di natura utilitaristico-aziendale.

Nel caso di specie, i viaggi sarebbero rimasti invenduti e, per evitare di subire una perdita economica, la società aveva deciso di adottare una strategia aziendale volta ad attribuire i posti residui, di voli già programmati, alla propria cerchia di dipendenti. Un altro caso simile riguardava dei pacchetti vacanza offerti ai dipendenti di un'agenzia viaggi rimasti liberi e corrisposti a prezzi scontati. Ai fini della rilevanza reddituale utile a quantificare l'imponibile, l'amministrazione finanziaria operava una distinzione tra i casi in cui i biglietti erano offerti a prezzi scontati per ragioni di carattere commerciale (derivante da valutazione di vantaggio economico come quella che imbarcare persone a prezzi ridotti era comunque più vantaggioso che lasciare i posti vuoti, limitando l'offerta ai dipendenti senza allargare eccessivamente la platea per evitare di compromettere la vendita dei biglietti ordinari) e quelli in cui lo sconto rappresentava un trattamento di favore riconducibile allo *status* di dipendenti e per tale ragione configurabile come un'erogazione liberale/*fringe benefit* la cui differenza fra prezzo di offerta al pubblico e quello scontato configurava reddito da lavoro dipendente di cui all'art. 51 del Tuir. L'erogazione che non trova la causa nel rapporto di lavoro ma in esso un'occasione fondata su autonome ragioni di natura commerciale, non sono da includere nel concetto di retribuzione<sup>263</sup>.

---

<sup>263</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 13/E. Irpef-trattamento fiscale delle concessioni di viaggio offerte ai dipendenti*, 18 gennaio 2002; Petrucci F., op. già cit. *Irrelevanza reddituale delle erogazioni in natura*, in "Corriere tributario", n. 27, 2014, pag. 2127. Per comprendere quale sia l'interesse prevalente bisogna verificare anche le eventuali condizioni del servizio offerto. Ad esempio, per quanto concerne i voli aerei, il cui trattamento fiscale è stato approfondito nella Ris. n. 13/E/2002, la compagnia aveva previsto una serie di condizioni di utilizzo particolarmente gravose e differenti rispetto alla vendita a prezzi scontati a normali categorie di passeggeri. Per i dipendenti sussisteva un trattamento di prezzo di favore ma a cui bisognava affiancare una serie di limitazioni di utilizzo come la mancanza di garanzia di potersi imbarcare e il rischio di sbarco durante il volo. Per cui lo sconto del 90% è stato considerato idoneo ad

Un'ulteriore analisi della medesima casistica è avvenuta ad opera di una recente pronuncia dell'Agenzia con la risoluzione n. 57 del 25 settembre 2020<sup>264</sup>, sempre in materia di sconti sulle vendite ai dipendenti. Anche qui la determinazione del valore normale<sup>265</sup> del bene o del servizio ceduto è divenuto il punto focale per derimere se la natura dello sconto configurava un *fringe benefit* o semplicemente un'iniziativa di politica commerciale avente come *target* i dipendenti<sup>266</sup>. Se il datore di lavoro consente ai propri lavoratori di acquisire i beni a prezzi scontati presso terzi sulla base di tariffe agevolate pattuite su base convenzionale, il corrispettivo pagato non genera materia fiscalmente imponibile in quanto lo sconto è compreso nel valore normale del bene<sup>267</sup>. Ciò che rileva è l'intendimento commerciale dello sconto praticato soprattutto quando il fornitore individua una platea di clienti, una fascia di mercato, da raggiungere tra i dipendenti delle aziende con cui sottoscrive convenzioni commerciali. È una politica di vendita adottata mediante il ricorso alla scontistica che si rivolge verso un segmento ben indentificato, per cui lo sconto applicato è riconducibile agli sconti d'uso ovvero ai prezzi mediamente praticati nelle stesse condizioni commerciali anche ad altre categorie di clienti. Solo

---

attribuire un giusto peso alle limitazioni di utilizzo, tale per cui non era ravvisabile una reale vantaggio legato allo *status* di lavoratore dell'azienda.

<sup>264</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 57/E. Trattamento fiscale dello sconto riconosciuto ai dipendenti per l'acquisto diretto di beni a seguito di apposita convenzione stipulata dal datore di lavoro. Art. 51, co. 3, del Testo unico delle imposte sui redditi, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, 25 settembre 2020*; si veda anche la recente circolare Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 158/2022. Regime fiscale dello sconto applicato ai propri dipendenti dal datore di lavoro, mediante l'utilizzo del badge - Redditi di lavoro dipendente, articolo 51 commi 1 e 3, Tuir, 25 marzo 2022*.

<sup>265</sup> Per valore normale, ai sensi dell'art. 9, comma 3 del Tuir, si intende il prezzo o il corrispettivo mediamente praticato per i beni e servizi della stessa specie o similare, in condizioni di libera concorrenza, nel periodo in cui sono stati acquistati, fermo restando che la merce è suscettibile di subire fluttuazioni valoriali. Una maggiore garanzia di determinatezza nella definizione del valore è possibile mediante il ricorso alla consultazione di listini e tariffe emessi dal soggetto che fornisce il bene o il servizio, mentre se mancano, si ricorre a riferimenti esterni come quelli della camera di commercio, alle tariffe professionali e agli sconti d'uso mediamente praticati nella prassi, oltre che ai provvedimenti legislativi o amministrativi in vigore che diano informazioni in tal senso. Altro criterio è rappresentato dal prezzo mediamente praticato dall'azienda nelle cessioni al grossista. Il valore può anche essere costituito dal prezzo scontato che il fornitore pratica sulla base di apposite convenzioni ricorrenti nella prassi commerciale. Cfr. Monarca P., *Fringe benefits: valutazione e tassazione dei compensi in natura concessi ai dipendenti*, in "Azienda & Fisco", n. 9, 1999, pag. 423; Redazione, *Sconto applicato ai propri dipendenti dal datore di lavoro: qual è il regime fiscale applicabile*, Ipoa Quotidiano, 25 marzo 2022.

<sup>266</sup> Cfr. anche Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n.26/E. Risposte ai quesiti presentati in occasione del Forum lavoro del 17 marzo 2010 in materia di redditi di lavoro dipendente*, 29 marzo 2010; Ministero delle Finanze, *Circolare ministeriale n.326/E/1997*, paragrafo 2.3.1, pag. 2.

<sup>267</sup> per calcolare il reddito da lavoro corrispondente, si deve sottrarre, dal valore di riferimento quanto pagato dal dipendente per ottenere il bene stesso: solo questa differenza può costituire reddito.

qualora lo sconto rivolto ai dipendenti sia maggiore rispetto alle altre categorie di utenti va dimostrato che il prezzo di maggior *favor* sia slegato dal rapporto di lavoro<sup>268</sup>. Diverso è il caso in cui sia direttamente il datore a praticare prezzi agevolati, inferiori rispetto a quelli rivolti al pubblico, poiché in tali casi la regola vuole che il valore normale dei generi in natura prodotti sia costituito dal prezzo “mediamente praticato dalla stessa azienda nelle cessioni al grossista” (C.M. n. 326/E/1997)<sup>269</sup>. L’amministrazione finanziaria si è spesso pronunciata analizzando le logiche di mercato moventi le imprese commerciali<sup>270</sup>. Non si tiene spesso in considerazione che il valore normale a cui mira l’art. 9 del Tuir non può assumere valori *standard* che non tengano conto della flessibilità insita nelle dinamiche commerciali. Il soddisfacimento dell’interesse aziendale legato alla cessione di beni e servizi può realizzarsi anche quando i dipendenti ricevono prodotti non commerciabili, alterati, di qualità inferiore rispetto agli *standard* di vendita, a causa di un difetto di produzione o perché contenuti in confezioni danneggiate. La distribuzione di questi prodotti non trova la propria causa nel rapporto di lavoro ma l’azienda decide di regalarli ai dipendenti per evitare di sostenere gli oneri relativi allo smaltimento dei rifiuti che andrebbero a costituire una voce passiva del bilancio, o a custodirli in magazzino. L’elargizione rappresenta un arricchimento per l’azienda che risparmia costi che avrebbe dovuto sostenere. Per tale motivo, la giurisprudenza è concorde nel ritenere che queste prestazioni non assumono carattere reddituale<sup>271</sup>.

#### *Aspetti fiscali: imposte dirette e indirette*

---

<sup>268</sup> Cfr. Crovato F., op. già cit. *Il lavoro dipendente nel sistema delle imposte sul reddito*; Crovato F., *La fiscalità della moda*, Maggioli, 2016; Ferranti G., Zaccaria L., Doderò A., *I redditi di lavoro dipendente e assimilati*, Giuffrè, Milano, pag. 41; Magnani M., Zafferani M., *Cessioni ai dipendenti a prezzi scontati: convenzioni e vendite dirette da parte di aziende commerciali*, in “Il fisco” n. 44/2020, pag. 4114 e ss..

<sup>269</sup> Altre casistiche in materia di scontistica sono state approfondite in Garganese F., *Natura reddituale dello sconto energia praticato agli ex dipendenti del comparto elettrico*, in “Corriere tributario”, n. 44, 2017, in materia di sconto energia sulla tariffa dell’energia elettrica praticato da una società a favore dei suoi *ex* dipendenti. L’autore afferma che lo sconto è slegato dal rapporto di lavoro ma la società mira solo a conservare una platea di utenti identificata nella categoria dei suoi *ex* dipendenti condividendo la tesi sostenuta dalla Corte di Cassazione dell’11 settembre 2015 n. 25024.

<sup>270</sup> Le imprese produttive potrebbe avere una diversa convenienza anche a vendere i loro prodotti ai dipendenti a prezzi inferiori a quelli utilizzate nella vendita ai grossisti. Per tali tipologie di aziende, infatti, questi listini e tariffari sono spesso il punto di partenza da cui avviare una contrattazione che si conclude solitamente a prezzi molto più bassi rispetto a quelli iniziali. Per approfondimento Zafferani M., op. già cit. *Cessioni ai dipendenti a prezzi scontati: convenzioni e vendite dirette da parte di aziende commerciali*, pag. 4114 e ss..

<sup>271</sup> Cfr. Petrucci F., op. già cit. *Irrilevanza reddituale delle erogazioni in natura*.

Le regole valevoli per stabilire la rilevanza fiscale delle cessioni di beni e servizi ai dipendenti ai fini della determinazione del reddito di impresa sono rinvenibili nell'art. 95 del Tuir e riconoscono la deducibilità integrale alle erogazioni liberali concesse ai dipendenti, ad eccezione dei casi in cui le opere e i servizi siano state attribuite con finalità riconducibili all'art. 100 del Tuir, ovvero per scopi di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale, sanitaria o di culto<sup>272</sup>.

Quando i beni siano stati attribuiti nell'interesse dell'azienda, l'incremento patrimoniale rilevante non è quello conseguito dal dipendente ma quello realizzato dall'impresa, la quale mediante la cessione può evitare di sostenere costi di smaltimento o magazzino dei beni in oggetto, guadagnarne indirettamente in pubblicità con un ritorno in immagine o mediante l'allocazione di beni o servizi a prezzi scontati che altrimenti sarebbero rimasti invenduti. La fattispecie è regolamentata dall'art. 85 del Tuir secondo il quale sono da considerare ricavi i corrispettivi ricevuti a seguito della cessione di beni e i servizi non solo nell'esercizio dell'attività di impresa ma anche per finalità ad essa estranee.

Dal punto di vista dell'Iva, il regime fiscale varia a seconda che l'azienda ceda beni e servizi ai dipendenti rientranti o meno nell'attività di impresa. Tali cessioni non sono da confondere con gli omaggi che le imprese usano regalare a clienti e fornitori, catalogati come spese di rappresentanza e aventi finalità e intenti promozionali e non retributive o liberali<sup>273</sup>. Nel caso in cui i beni ceduti rientrino nell'attività di impresa, la cessione è imponibile ai sensi dell'art. 2, co. 2, n. 4 e l'Iva è detraibile. In caso in cui il bene o il servizio non rientri nell'attività di impresa, la cessione gratuita è esentata dalla trattenuta Iva. L'applicazione di sconti molto elevati tali che il prezzo pagato dal dipendente è da qualificare come simbolico potrebbe configurare la fattispecie della cessione gratuita dei beni<sup>274</sup>. Quando il prodotto non è frutto dell'attività imprenditoriale del cedente, l'Iva è ritenuta indetraibile ad opera dell'amministrazione finanziaria che, nella risoluzione del 16 ottobre 1990 n. 666305, ha addotto il difetto di inerenza rispetto all'attività

---

<sup>272</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 382-384.

<sup>273</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 34/E. Modifiche al regime di deducibilità dal reddito d'impresa delle spese di rappresentanza – Articolo 108 del Testo unico delle imposte sui redditi, come modificato dall'articolo 1, comma 33, lettera p), della legge 24 dicembre 2007, n. 244*, 13 luglio 2000; Ministero delle Finanze, *Risoluzione n. 666305*, 16 ottobre 1990.

<sup>274</sup> Cfr. AGFM, *Circolare n. 17/2020*, pag. 8; Confindustria Emilia, *Guida alla tassazione degli omaggi ed erogazioni liberali ai dipendenti*, novembre 2018, pag. 3.



commerciale del datore implica come conseguenza l'impossibilità di detrarre l'Iva sull'acquisto dei beni ceduti<sup>275</sup>.

### 3.10. *Voucher welfare*

I *benefit* elencati al comma 2 e 3 dell'art. 51 del Tuir possono essere erogati anche mediante il ricorso a *voucher*, ovvero dei buoni cartacei o elettronici che conferiscono al titolare il diritto a ricevere il bene o la prestazione ivi indicati<sup>276</sup>. La norma parla di documenti di legittimazione ma nel gergo corrente tale strumento è più comunemente definito *voucher*, *gift card*, buono acquisto, buono spesa e consente l'acquisto di beni e servizi afferenti aree merceologiche di diverse categorie. I buoni sono corrisposti sulla base delle stesse logiche che caratterizzano tutte le prestazioni finora elencate, per cui possono essere attribuiti nell'ambito di un programma di welfare, in attuazione di un contratto collettivo, di un regolamento aziendale o adottato in via unilaterale da parte del datore di lavoro<sup>277</sup>. Prima della normativa introdotta nel 2016, sorgeva il dubbio se i *voucher* configurassero delle erogazioni in natura o mere cessioni di denaro<sup>278</sup>. La

---

<sup>275</sup> Cfr. Confindustria Emilia – Area Fisco e Diritto D'Impresa, *Guida alla tassazione degli omaggi ed erogazioni liberali ai dipendenti – anno 2018*, novembre 2018; Studio Busani, *Circolare n. 17. Omaggi natalizi: trattamento fiscale*, 21 dicembre 2017; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 384 e ss.; Assolombarda, *La disciplina fiscale degli omaggi*, pag. 35.

<sup>276</sup> L'articolo 1, comma 190, lettera b) della Legge di Stabilità 2016, ha inserito, dopo il comma 3 dell'articolo 51 del Tuir, il comma 3-bis) secondo il quale “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”.

<sup>277</sup> Un esempio degno di menzione è il CCNL metalmeccanico, che nel rinnovo 2021-2024, ha previsto misure di welfare dal valore di 200 euro da predisporre a favore dei dipendenti dell'industria. Cfr. Della Sega M., *Metalmeccanici e previdenza complementare: la nuova sfida del Fondo Cometa*, Ipoa Quotidiano, 18 marzo 2021. La materia in oggetto è approfondita anche da Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 412.

<sup>278</sup> Il dubbio sulla natura e sul connesso trattamento fiscale sorgeva anche a causa delle diverse interpretazioni fornite dall'amministrazione finanziaria che, se da un lato, ammetteva al trattamento fiscale agevolato le erogazioni in natura, sia sottoforma di beni e servizi o di buoni rappresentativi degli stessi, come indicato nella Circolare dell'Agenzia n. 59/E del 22 ottobre 2008, dall'altra assimilava le cessioni dei *voucher*, a fini Iva, a delle cessioni di denaro. Altri provvedimenti che affrontano l'argomento sono Ministero delle Finanze, *Circolare n. 30*, 1° agosto 1974; Ministero delle Finanze, *Circolare n. 27*, 9 agosto 1976 in materia di buoni benzina; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 126. Istanza di interpello. Provincia di ..... - Erogazione "ticket trasporto" di importo annuo pari a euro 258,23. Art. 51, comma 3, del DPR n. 917/1986*, 5 giugno 2007; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 26/E. Risposte ai quesiti presentati in occasione del Forum lavoro del 17 marzo 2010 in materia di redditi di lavoro dipendente*, 26 marzo 2010; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 21/E. Trattamento tributario ai fini IVA dei "buoni acquisto o regalo"*, 22 febbraio 2011. Cfr. anche Treu T., *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione buone pratiche*, pag. 142; Valsiglio C., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 68-69.

questione è stata risolta con l'introduzione dell'art. 51, comma 3-bis) del Tuir, con cui il legislatore ha sancito l'irrelevanza della qualificazione del *voucher* come *benefit* in natura o in denaro, stabilendo più in generale che i beni e i servizi, contenuti nell'art. 51, possono essere incorporati in documenti di legittimazione, ai sensi dell'art. 2002 c.c.<sup>279</sup>. Il D.M. del 25 marzo 2016, dal canto suo, ha specificato in modo più puntuale i criteri di determinazione dei *voucher welfare*. Nello specifico, l'art. 6 ha chiarito che tali documenti: non possono essere utilizzati da persona diversa dal titolare, non possono essere monetizzati e ceduti a terzi, devono dare diritto a un solo bene, prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale, senza integrazione monetaria a carico del titolare. Tuttavia, il comma 2 dello stesso articolo ammette una deroga, prevedendo che i beni e i servizi di cui all'art. 51, comma 3 del Tuir possono essere cumulativamente indicati in un unico documento di legittimazione, a patto che il valore complessivo dell'importo indicato sul documento non superi i 258,23 euro<sup>280</sup>. Superata tale soglia, l'eccedenza concorre a formare reddito da lavoro dipendente<sup>281</sup>. Quando il documento di legittimazione è diretto ad ottenere un bene, opera o servizio di cui all'art. 51, comma 2 del Tuir, il *voucher* è definito "monouso" ed è contrassegnato da una totale corrispondenza fra valore della prestazione e il valore indicato nel documento<sup>282</sup>. I *voucher* monouso, in cui le prestazioni a cui danno diritto sono predeterminate *ab origine*, non possono essere emessi a parziale copertura del costo del *benefit*<sup>283</sup>, a meno

---

<sup>279</sup> Cfr. Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 85; Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 147-150; Cfr. Treu T., op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione buone pratiche*, pag. 143.

<sup>280</sup> Cfr. Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 148.

<sup>281</sup> Per il raggiungimento della soglia di esenzione, si applicano le disposizioni relative alla determinazione del valore normale dei beni e servizi contenute nell'art. 9 ai fini della quantificazione del *benefit*. Tale previsione si applica alle sole erogazioni in natura e riguarda tutti i *benefit* percepiti, anche quelli derivanti da altri rapporti di lavoro. Per approfondimento cfr. De Pirro R., *Fringe benefit con soglia di non imponibilità raddoppiata anche per il 2021*, Ipoa Quotidiano, 14 giugno 2021.

<sup>282</sup> La prestazione indicata nel *voucher* monouso può anche consistere in una somministrazione continuativa e ripetuta nel tempo (palestra, teatri, terapie mediche), senza che rilevi l'eventualità che il dipendente stipuli in autonomia un contratto con il fornitore per continuare a fruire, in un secondo momento, della prestazione una volta utilizzato il *voucher*.

<sup>283</sup> Non è chiaro a pieno il motivo per cui è stata prevista tale limitazione che pare rappresentare una restrizione della libertà di scelta del lavoratore, il quale potrebbe avere interesse a non concentrare il beneficio sotteso al documento di legittimazione su una sola tipologia di bene o servizio non compensabile dalla possibilità di integrazione a carico del titolare che impedisce al *voucher* di configurarsi come un aiuto al dipendente all'acquisto di tali beni e servizi. Cfr. Poli D., *Lo sviluppo del welfare privato: la soluzione dei voucher welfare*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), op. già cit. *Il welfare aziendale oggi*, pag. 116.

che non rientrano nella casistica dell'art. 51, comma 3 del Tuir, ovvero nell'ambito dei buoni multiscope e cumulativi<sup>284</sup>. I *voucher* multiuso, infatti, possono rappresentare una pluralità di beni e servizi opzionabili dal lavoratore e utilizzabili anche in diverse occasioni, secondo le esigenze di consumo del lavoratore (un esempio, a proposito, è dato dal “carrello della spesa”, dai buoni carburante, ecc.).

Lo strumento del *voucher* ha avuto una notevole diffusione soprattutto da quando i *provider* sono divenuti fornitori di servizi connessi al welfare aziendale. La *ratio* connessa alla sua introduzione è quella di mettere a disposizione del datore di lavoro uno strumento di facile utilizzo che permette, anche alle PMI (tipicamente escluse per via di paradossali meccanismi di *loss aversion* che per lungo tempo hanno reso il welfare aziendale uno strumento dai costi difficilmente accessibili), di avvicinarsi al welfare aziendale, abbassando i costi di gestione e semplificando le procedure per l'attivazione di un piano di welfare<sup>285</sup>. Ai fini della modalità di erogazione del servizio, è sufficiente che il beneficiario si rechi sulla piattaforma del *provider*, scelga il servizio di cui intende fruire e chieda l'emissione del *voucher* con il quale recarsi dal fornitore e ricevere, a fronte della presentazione del buono, la prestazione. Il presupposto per l'erogazione del *voucher* è senza dubbio l'esistenza di una convenzione o più convenzioni sottoscritte fra gli esercizi commerciali e il *provider* a cui l'azienda affida la gestione del piano nonché stipulate direttamente fra l'intermediario specializzato e l'azienda che con il primo ha un apposito rapporto convenzionale di servizi<sup>286</sup>. La voucheristica ha quindi concorso a sviluppare meccanismi di welfare gestiti da società specializzate<sup>287</sup>. Le prestazioni si considerano attribuite nel momento in cui escono dalla sfera patrimoniale del datore ed entrano nella disponibilità patrimoniale del lavoratore. In sostanza, nel momento di emissione del *voucher*, a partire dal quale inizia a decorrere la scadenza. Individuare il momento in cui la prestazione si considera percepita è rilevante soprattutto per le prestazioni che

---

<sup>284</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 198-199.

<sup>285</sup> Cfr. Vozella L., *Buono/voucher welfare*, in Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 218-220; Maino F., Mallone G., (a cura di) *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, in “I quaderni di Sviluppo & Organizzazione”, 21, Edizione Este, Milano 2015; Massagli E., op. già cit. *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva giuslavoristica*.

<sup>286</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 412 e ss..

<sup>287</sup> Cfr. Cinelli M., *Legislazione previdenziale: la previdenza nella legge di Stabilità per il 2016*, in “Rivista italiana del diritto del lavoro”, I, 2016, pag. 45; Poli D., op. già cit. *Lo sviluppo del welfare privato: la soluzione dei “voucher welfare”*.

prevedono il limite di esenzione annuo<sup>288</sup>. La durata temporale del *voucher* è, infatti, un altro tema di interesse rilevante in quanto il documento di legittimazione incorpora il diritto di ottenere una prestazione che dovrebbe soggiacere alla prescrizione decennale di cui all'art. 2946 c.c. Tuttavia, ad eccezione di alcune *gift card* specifiche che facciano capo a determinati fornitori, i *voucher* emessi dai *provider* hanno una validità limitata, spesso non superiore all'anno, per esigenze di politica commerciale. La ragione è da ricercare principalmente nel fatto che i piani di welfare hanno una durata stimata che va da un anno a un massimo di tre e l'intermediario tende a coordinare parallelamente i rapporti commerciali intrattenuti con datore e fornitore, al fine di evitare di gestire, nel lungo periodo, un residuo attivo attinente alla gestione di piani chiusi o in scadenza<sup>289</sup>. Bisognerebbe quindi trovare un giusto compromesso tra le esigenze del lavoratore-consumatore, che potrebbe avere interesse a che il *voucher*/buono abbia una data di scadenza più lunga, e le ragioni commerciali che spingono le imprese a imporre dei termini di validità inferiore a quelli di prescrizione. In questa dialettica potrebbero rivestire un ruolo chiave i sindacati (una ragione dei diversi termini di scadenza può essere rinvenuta anche nelle differenti categorie di *business* che caratterizzano le società emettitrici. Alcune infatti hanno il proprio *core business* nella voucheristica per cui, per ragione di profitto, non possono attendere l'estinzione del termine di prescrizione poiché ciò impedirebbe la produzione di un utile in grado di sostenere e garantire la prosecuzione

---

<sup>288</sup>Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 5/E/2018*; Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 88.

<sup>289</sup> Il problema relativo alla prescrizione si pone per tutte quelle *gift card/voucher* che abbiano una durata diversa da quella decennale. Secondo una parte della dottrina, una durata inferiore al decennio implicherebbe la violazione dell'art. 2936 c.c. che sancisce l'inderogabilità del regime legale della prescrizione. Oltre a ciò, bisogna tenere conto anche delle disposizioni speciali contenute nel Codice del Consumo, che dispongono la nullità delle clausole vessatorie, ai sensi dell'art. 33 e 36 del Cod. del Consumo quando comportino, a carico del consumatore, un significativo squilibrio dei diritti e degli obblighi derivanti da contratto. Anche il Decreto Bersani, all'art. 1, comma 1, ha previsto una regolamentazione a favore dei consumatori e utenti riconoscendo nulle le previsioni che limitino i termini di utilizzo del servizio acquistato. Emblematica a riguardo è la vicenda che ha coinvolto la società Smartbox S.p.A. che si è vista costretta a rimodulare le condizioni di utilizzo dei cofanetti regalo, dietro impegno assunto nei confronti dell'Autorità Garante del Mercato, i quali, a partire dal 2014/2015, sono fruibili senza data di scadenza. Caso simile ha coinvolto anche la Feltrinelli, che ha concluso un accordo con Adiconsum, per l'abolizione del termine delle carte regalo. Stessa sorte per le carte regalo Ikea, Amazon e Zalando. Ciò non toglie che vi siano tante società che continuano a stabilire dei termini di scadenza inferiori. Gli stessi *provider* applicano solitamente al *voucher* un tempo di durata non superiore all'anno, ad eccezione dei casi in cui il beneficiario non lo converta in un *voucher* di un *merchant* specifico (ad esempio in un *voucher* di Amazon, Zalando, ecc.), assoggettando in questa maniera il titolo alla regolamentazione prevista dal fornitore scelto in sede di conversione. Cfr. Mannocchi A., Tortorella C., *Le Gift Card nel mercato B2C: Istruzioni per l'uso*, 22 marzo 2018.

dell'attività d'impresa).

Un altro tema riguarda la rimborsabilità dei *voucher/gift card* in caso di mancato utilizzo. I beneficiari che non abbiano ricevuto la prestazione dovrebbero avere diritto a ricevere l'equivalente in denaro pari all'importo valoriale indicato sul buono. Dal punto di vista giuridico, la mancata corresponsione di un rimborso in caso di non utilizzo del buono realizzerebbe un arricchimento senza causa suscettibile di ripetizione ai sensi dell'art. 2041 c.c.. Anche in tal caso, l'eventuale rimborso dovrebbe contemperare le diverse esigenze che muovono il beneficiario e la società emettrice. Attualmente la prassi diffusa non permette al beneficiario di ottenere il rimborso della prestazione non utilizzata, ma al massimo, la cancellazione del *voucher* e il riaccredito del relativo importo figurativo sul suo conto welfare<sup>290</sup>. In conclusione, volendo offrire un servizio in linea con il Codice del Consumo, l'auspicabilità per un servizio di welfare offerto tramite buoni dovrebbe, pertanto, prevedere: a) una scadenza temporale del buono non irragionevolmente breve; b) la possibilità di cancellazione del *voucher*, anche una volta emesso, con riaccredito del relativo importo sul conto welfare del dipendente; c) una chiara informazione da fornire agli utenti in merito alle condizioni e diritti di utilizzo del buono<sup>291</sup>.

### **3.10.1. Trattamento fiscale dei buoni e ripercussioni nel *business* dei provider**

I buoni non sono considerati dei titoli rappresentativi di merce, ma documenti di legittimazione *ex art.* 2002 c.c., con significative conseguenze sul piano tributario. Il buono, infatti, non comporta un'anticipazione della cessione a cui il buono stesso dà diritto e non assume rilevanza ai fini Iva. L'amministrazione giunge a tale conclusione, partendo dal presupposto che i *voucher* confluiscono nell'ambito di applicazione dell'art. 2, comma 3, lett. a) del Dpr. n. 633/72, secondo cui non sono imponibili ai fini Iva le cessioni che hanno per oggetto denaro o titoli di credito. A fronte della diffusione dei buoni acquisto nella prassi commerciale, il legislatore ha avvertito la necessità di

---

<sup>290</sup> La casistica offre vari esempi di prassi a seconda del *brand* del *voucher* o della *gift card* al quale il datore si è rivolto per offrire il servizio ai propri lavoratori. Cfr. Mannocchi A., Tortorella C., op. già cit. *Le Gift Card nel mercato B2C: Istruzioni per l'uso*, 22 marzo 2018; Bellomo S., *Gift Card: una convergenza strategica*, Franco Angeli, Milano, 2015.

<sup>291</sup> Sul punto si veda anche Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 21/E/2011*; Liberatore G., *Regole Iva europee per i "voucher", si poteva fare di più*, in "Fiscalità e Commercio", n. 1, 2017, pag. 14.

predisporre un'adeguata regolamentazione a fini tributari, a seguito dell'emanazione della Direttiva Ue 2016/1065 e per mezzo dell'adozione del D. Lgs. n. 141 del 29 novembre 2018. Le norme che regolamentano i buoni corrispettivo nella normativa italiana sono l'art. 6-bis), 6-ter), 6-quater) e il 5-bis) dell'art. 13 del Dpr. n. 633/72 che operano una distinzione fra buono monouso e multiuso e individuano il momento a partire dal quale le operazioni di cessioni si intendono realizzate e l'imposta diviene esigibile<sup>292</sup>. L'art. 6-bis) fornisce una generale definizione di buono corrispettivo quale strumento che contiene l'obbligo di essere accettato come corrispettivo totale o parziale a fronte di una cessione di beni e servizi ove siano identificabili con precisione i prodotti e le identità dei potenziali clienti/prestatori. Gli articoli 6-ter) e 6-quater) forniscono, invece, una specifica disciplina distinguendo fra *voucher* c.d. monouso (c.d. *Single Purpose voucher/Spv*) e multiuso (c.d. *Multi Purpose voucher/Mpv*). Si considerano monouso i buoni per i quali, al momento della loro emissione, è nota la disciplina Iva applicabile alle cessioni di beni e prestazioni di servizi cui il buono dà diritto<sup>293</sup>. Ogni loro trasferimento è rilevante ai fini dell'imposta poiché, fin da subito, si conoscono tutti gli elementi necessari all'identificazione della disciplina Iva che dovrà essere applicata. I *voucher* multiuso sono quelli per cui, al momento dell'emissione, non è nota la disciplina Iva applicabile alla cessione dei beni alla prestazione di servizi a cui gli stessi danno diritto. La percentuale di imposta sarà conoscibile solo al momento del loro utilizzo, ovvero quando vengono accettati come corrispettivo, totale o parziale, da parte del cedente o del prestatore<sup>294</sup>. Per i buoni monouso, l'Iva sarà esigibile al momento dell'emissione del *voucher*, risultando tassato anche ogni eventuale suo trasferimento ad eccezione di quello atto a ricevere il bene o il servizio a cui il buono dà diritto; per i buoni multiuso, l'Iva emerge solo quando

---

<sup>292</sup> La distinzione fra buoni monouso e buono multiuso è stata sollecitata anche sulla scia di principi emersi nell'elaborazione della Corte di Giustizia. Il riferimento è alla Corte Giustizia Ue, sent. 21 febbraio 2006. Causa C-419/02 (Bupa Hospital), nonché Corte di Giustizia, sentenza 6 dicembre 2010, causa C-270/09 (Mac Donald Resort) entrambe reperibili in <http://curia.europa.eu>.

<sup>293</sup> La certezza in merito al trattamento Iva applicabile è data dalla: territorialità dell'operazione; dalla natura, qualità, quantità, nonché trattamento Iva applicabile ai beni e ai servizi offerti. Si veda Relazione governativa al D. Lgs. n. 141/2018.

<sup>294</sup> In un recente interpello, l'amministrazione finanziaria chiarisce che ha natura di buono multiuso un *voucher* spendibile fino ad esaurimento del credito residuo, da utilizzare più volte, presso diversi punti vendita fisici e negozi *on line*. La natura di buono multiuso è attribuita in quanto non si conosce la tipologia e la quantità di beni acquistabili, oltre che la corrispondente aliquota Iva. Cfr. Benedetto A., *Carta-regalo: l'Iva è esigibile al momento dell'utilizzo*, in "Pratica Fiscale e Professionale", n. 21, 24 maggio 2021; Agenzia delle Entrate, *Risposta Interpello n. 147. Disciplina IVA dei buoni corrispettivo*, 2 marzo 2021.

i beni e i servizi cui il buono si riferisce sono ceduti o prestati, risultando non soggetto all'imposta qualsiasi trasferimento precedente<sup>295</sup>.

Ci sono determinate tipologie di *voucher*, come i buoni benzina e i buoni regalo, che non possono essere fatti rientrare aprioristicamente in una delle due categorie ma bisogna analizzare le caratteristiche con cui sono stati emessi per comprendere se configurano un buono monouso o multiuso<sup>296</sup>. La base imponibile su cui applicare l'aliquota è costituita dal corrispettivo del *voucher*, ai sensi dell'art. 13, comma 5-*bis*) del Dpr. n. 633/72, ovvero, in assenza di informazioni su tale corrispettivo, del valore monetario del buono al netto dell'Iva relativa ai beni e servizi resi<sup>297</sup>. La normativa non trova applicazione per i buoni pasto, i quali, se pur riconducibili alla categoria dei buoni monouso, rimangono soggetti alla disciplina del D.M. 7 giugno 2018, valida anche per i titoli di trasporto, i biglietti del cinema, musei, francobolli, *voucher* sconto<sup>298</sup>, ricariche telefoniche, strumenti di pagamento (i *voucher* non rientrano fra i mezzi di pagamento). La normativa così modificata ha obbligato i *provider* a verificare come la stessa riverberasse i propri effetti sulle modalità di esecuzione delle prestazioni a loro carico, nell'ambito dei programmi di welfare. Tali operatori, infatti, hanno un modello di *business* abbastanza complesso e operano nell'ambito del mandato senza rappresentanza, ai sensi dell'art.

---

<sup>295</sup> Cfr. Ravaccia M., Volta L., *Iva, buoni-corrispettivo: quando si verifica il momento impositivo*, Ipsa Quotidiano, 22 settembre 2018; De Pirro R., *Voucher sempre più verso le regole Iva italiane*, Ipsa Quotidiano, 11 agosto 2018; Peirolò M., *Aspetti ancora da chiarire sulla disciplina Iva dei voucher*, Ipsa Quotidiano, 29 novembre 2018; Aiwa, *Circolare tecnica n. 1. Istanza di consulenza giuridica presentata da AIWA alla Agenzia delle Entrate in merito alla inapplicabilità dalla nuova disciplina dei voucher (Direttiva n. 1065 del 2015 e decreto legislativo 29 novembre 2018, n. 141) a quei buoni non idonei alla circolazione come il voucher welfare (ex art. 51, comma 3-bis, TUIR)*, 27 settembre 2018.

<sup>296</sup> Ad esempio, i buoni benzina sono monouso se la compagnia petrolifera emette buoni carburante che consentono al cessionario di rifornirsi di benzina presso un impianto stradale di distribuzione gestito dalla medesima; sono multiuso se possono essere spesi presso diversi impianti e consentono l'acquisto di beni e servizi diversi. Cfr. Magnani M., Zafferani M., *I voucher nel rapporto di lavoro dipendente dopo il recepimento della normativa Ue*, in "Contributi e Fisco", n. 5, Il Sole 24 Ore, 1 febbraio 2019, pag. 71; Peirolò M., *La qualifica dei buoni benzina vincola il regime Iva*, Ipsa Quotidiano, 8 maggio 2018; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 8/E. Legge 27 dicembre 2017, n. 205 - novità in tema fatturazione e pagamento delle cessioni di carburanti*, 30 aprile 2018.

<sup>297</sup> Per individuare correttamente il momento impositivo di eventuali servizi di distribuzione dei buoni, potrebbe diventare fondamentale la documentazione sottostante l'accordo di distribuzione, la quale individua le prestazioni oggetto dell'accordo, nonché i relativi corrispettivi. Cfr. Ravaccia M., Volta L., *Iva, buoni-corrispettivo: quando si verifica il momento impositivo*, Ipsa Quotidiano, 22 settembre 2018.

<sup>298</sup> Secondo alcuni autori, sarebbe opportuno procedere con l'adozione di una disciplina avente ad oggetto anche i buoni sconto *-coupon*, settore lasciato alle prescrizioni della Corte di Giustizia con la sentenza CGE, sentenza 24 ottobre 1996, causa C-317/94; sentenza 24 ottobre 1996, causa C-288/94; sentenza 15 ottobre 2002, causa C-427/98. Cfr. Liberatore G., *Regole Iva europee per i "voucher", si poteva fare di più*, in "Fiscalità e commercio", n.1, 2017, pag. 15.

1705 cc. Questa tipologia contrattuale si configura in quanto il datore di lavoro, mandante, incarica il *provider*, mandatario, di acquistare, in nome proprio ma per conto del committente, beni e servizi presso i propri fornitori, per offrirli ai dipendenti dell'azienda mandante. Questa tipologia contrattuale determina conseguenza fiscali, soprattutto ai fini Iva, recentemente esaminate dall'Agenzia delle Entrate, nella risposta n. 10 e n. 338/2020. In sostanza, il *provider* agendo in nome proprio ma per conto dell'azienda cliente, realizza una *fictio juris* ex art. 3, comma 3, del Dpr. n 633/72 secondo cui "le prestazioni rese e ricevute di mandatarî senza rappresentanza sono considerate prestazioni di servizi anche nei rapporti tra il mandante e il mandatario"<sup>299</sup>. Ciò comporta che non si verifica una doppia imposizione, ma una volta emesso il *voucher* ed erogato il servizio, la fattura presentata dal fornitore viene trasmessa dal *provider* all'azienda cliente da cui verrà definitivamente estinta. Questa chiarificazione ha consentito ai *provider* di non allarmarsi e di mantenere sostanzialmente invariati i propri modelli dei *business*, dato che molti avevano timore di doverli stravolgere per renderli aderenti alle nuove normative fiscali, con ripercussioni anche sul bilancio e gli utili a causa dell'assunzione del ruolo di sostituti d'imposta.

---

<sup>299</sup> Cfr. Sepio G., Sbaraglia G., *Trattamento Iva sei servizi welfare fruiti dai dipendenti*, in "Il fisco" n. 25/2021.





## CAPITOLO 4

### I *BENEFIT* PIU' ESCLUSIVI: I *FRINGE BENEFIT*

**Sommario:** 4.1. *Fringe benefit* - 4.2. La concessione del veicolo al dipendente - 4.3. La concessione di prestiti ai dipendenti - 4.5. La concessione dell'alloggio

#### 4.1. *Fringe benefit*

I *fringe benefit* sono qualificati come voci aggiuntive e complementari alla retribuzione, atti a realizzare più un vantaggio economico che una vera e propria misura di *welfare* di carattere redistributivo, non essendo ravvisabile, nella loro natura, il contenuto sociale e collettivo che solitamente caratterizza più in generale i *flexible benefit*<sup>1</sup>. La differenza principale tra le due categorie di *benefit* è che i primi sono benefici accessori alla retribuzione ordinaria, offerti a singoli dipendenti o a un numero ristretto di lavoratori. In questi casi, la tipologia di agevolazione offerta e le modalità di erogazione sono inserite nel contratto individuale di lavoro. I secondi, invece, di cui si è ampiamente trattato nel capitolo precedente, hanno per lo più una natura complementare alla retribuzione e sono erogati in egual misura all'intera comunità o a categorie omogenee di lavoratori mentre la loro corresponsione è, di regola, oggetto di regolamentazione da parte di contratti collettivi o regolamenti aziendali<sup>2</sup>. Dal punto di vista normativo, i *fringe benefit* sono

---

<sup>1</sup> Cfr. Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, Giuffrè, 2018, pag. 85-87; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., op. già cit. *Fare welfare in azienda*, pag. 199; Lambrou M., *Fringe benefit e welfare aziendale*, in "Diritto & Pratica del Lavoro" n. 10/2018, pag. 656-660.

<sup>2</sup> L'ulteriore differenza attiene la disciplina normativa. I *fringe benefit* sono regolamentati dall'art. 51 co. 3 e 4 del Tuir, mentre i *flexible benefit* dai primi due commi del medesimo articolo. In realtà il comma 3, nonostante sia catalogato come *fringe benefit* poiché ammette che le prestazioni siano erogate *ad personam*, può abbracciare entrambe le fattispecie, a seconda di quanto amplia sia la platea di beneficiari a cui è corrisposto. Un'ulteriore distinzione attiene alla tipologia di soggetti a cui si rivolgono queste due differenti prestazioni. I *fringe benefit* hanno infatti come destinatari i dipendenti che ricoprono cariche dirigenziali o inquadramenti contrattuali di livello elevato. I *flexible benefit*, rivolgendosi a platee estese, sono pensati per essere erogati a favore di quei lavoratori che guadagnano di meno, in maniera tale da consentirgli una facilitazione nell'accesso ai servizi necessari a far fronte alle criticità della vita (dai mutui ai carichi di cura). Proprie per tale ragione la legge consente di individuare come *booster* di beneficiari delle categorie omogenee differenti dal semplice inquadramento lavorativo e che tenga conto di altre variabili come la tipologia di nucleo familiare, l'età, ecc.. In sostanza, a differenza dei *fringe*, i *flexible benefit* sono pensati per sostenere i bisogni sociali delle persone, come forma di sostegno economico indiretto, con il fine ultimo

rappresentati dai beni elencati nell'art. 51, comma 4 del Tuir in cui: la lettera a) disciplina le auto concesse in uso promiscuo a lavoratori dipendenti; la lettera b) tratta la disciplina applicabile ai prestiti a tasso agevolato, concessi direttamente dal datore o tramite istituti bancari; la lettera c) si occupa delle concessioni di alloggi intesi come fabbricati in locazione, uso o comodato. Tali *benefit* solitamente sono concessi *ad personam*, con finalità premiali e al fine di realizzare uno slittamento stipendiale (*wing drift*) individualmente contrattato, con cui remunerare i lavoratori per la professionalità e la posizione ricoperta in azienda<sup>3</sup>. La loro corresponsione, quando è funzionale ad adempiere alle mansioni aziendali, non assume rilevanza di *fringe benefit*, in quanto atta a soddisfare l'interesse del datore e non a gratificare il dipendente per il lavoro reso. Pertanto, l'uso del bene può essere di tre tipi: aziendale: quando è utilizzato per svolgere la mansione lavorativa; personale: quando è utilizzato dal dipendente per scopi extralavorativi; promiscuo: quando il bene è al contempo uno strumento di lavoro ma il dipendente ne fa anche un uso privato, per soddisfare esigenze personali. Quando il bene è corrisposto per finalità lavorative, non assume nessuna rilevanza remunerativa e reddituale per il dipendente. Diverso è il caso in cui la corresponsione avviene nell'esclusivo o parziale interesse del lavoratore. A quel punto il bene è soggetto a una totale o parziale imponibilità fiscale. Questa distinzione di fondo consente di comprendere qual è il regime di tassazione da applicare al singolo bene ma anche come compensare il dipendente nel caso in cui il datore dovesse decidere arbitrariamente di revocare il *benefit* corrisposto. Il *benefit* è, infatti, coperto da garanzia di irriducibilità se la sua corresponsione avviene per remunerare il dipendente per il patrimonio professionale e la relativa specializzazione tecnica, mentre è suscettibile di riducibilità nel caso sia stato attribuito per compensare modalità di esecuzione della prestazione

---

di ridurre le disuguaglianze. Cfr. Up day. *Differenze tra fringe e flexible benefit*, 25 febbraio 2021; Pesenti L., Scansani G., *Welfare Aziendale "dopo-Covid19". Il Legislatore faccia la sua parte*, wewelfare, 24 aprile 2020.

<sup>3</sup> Cfr. Murena C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefit*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 4/2019, pag. 1235; Bacchini F., op. già cit. *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, pag. 642-647; Giubboni S., Marrioni B., *I benefici aziendali*, in Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Nuova Giurisprudenza di Diritto Civile e Commerciale, fondata da Bigiavi W., Diritto del Lavoro, Torino, 2012, pag. 375-376; Caruso B., Zoli C., Zoppoli L., (a cura di), *La retribuzione: struttura e trattamento giuridico*, Commento, I, Jovene, Napoli, 1994, pag. 86-88.

lavorativa<sup>4</sup>.

## **4.2. La concessione del veicolo al dipendente**

La concessione dell'autovettura aziendale è prassi assai diffusa all'interno delle organizzazioni aziendali, soprattutto a favore di figure dirigenziali, dipendenti con cariche direttive o con ruoli commerciali. L'autovettura è uno dei *benefit* più apprezzati perché il dipendente ne trae un innegabile vantaggio economico e, in più, aumenta lo *status* e visibilità del lavoratore nel contesto aziendale in cui opera. L'azienda può acquisire la disponibilità del bene con diverse modalità ovvero acquisto diretto tramite concessionaria, *leasing* finanziario o operativo (a seconda che decida di acquisire o meno l'auto al termine del contratto), locazione a lungo termine o noleggio a breve termine. La tipologia contrattuale scelta è legata a valutazione di origine gestionale ed economica. L'acquisto diretto in proprietà implica il sostegno di costi di manutenzione e gestione maggiori rispetto all'acquisizione della disponibilità del veicolo mediante le forme sopra elencate, in quanto al datore non rimane che gestire l'aspetto amministrativo del rapporto di fornitura e non anche i costi di proprietà ed eventualmente di dismissione<sup>5</sup>. Il veicolo può essere attribuito al dipendente in tre modalità, ovvero nell'esclusivo interesse dell'azienda, o a uso promiscuo o completamente personale. Nel primo caso, l'assegnazione è funzionale all'espletamento della prestazione lavorativa e il dipendente non riceve un vantaggio economico personale dall'uso, come avviene nei casi in cui il personale ricopre mansioni commerciali, di assistenza clienti o di fornitura. Il semplice fatto che il dipendente, al termine della giornata, non riconsegna il veicolo in azienda, non significa automaticamente che ne tragga un'utilità personale<sup>6</sup>. La concessione potrebbe avvenire anche nell'esclusivo interesse del lavoratore, per uso familiare o personale, ma nella prassi è una casistica molto esigua, a causa del trattamento fiscale particolarmente gravoso sia per l'azienda che per il dipendente. In questo caso è preclusa al datore la deducibilità dal reddito d'impresa e per il lavoratore il veicolo diviene imponibile per

---

<sup>44</sup> Cfr. Lambrou M., op. già cit, pag. *Fringe benefit e welfare aziendale*, pag. 656-660.

<sup>5</sup> Cfr. Gragnoli E., Palladini S., op. già cit. *La retribuzione*, pag. 390 e ss.

<sup>6</sup> L'azienda potrebbe averlo fatto per ragione di efficienza, per evitare di pagargli gli straordinari o per assicurare una maggiore tranquillità psico-fisico al dipendente.

l'intero costo di acquisizione. Le ipotesi più frequenti sono quelle in cui la concessione avviene ad uso promiscuo, che implica un utilizzo del bene sia per fini privati (spostamento casa-ufficio, viaggi personali del sabato e della domenica, durante le ferie) che per fini aziendali (trasferte, visita a clienti). La condizione da assolvere, in caso di uso promiscuo, è che l'attribuzione sia funzionale allo svolgimento di compiti da eseguire ricorrentemente all'esterno dell'azienda o che il dipendente si trovi a dover effettuare dislocazioni esterne, in adempimento di precise regole contrattuali. L'uso promiscuo richiede che: 1) l'utilizzo del veicolo da parte del dipendente sia provato da idonea documentazione che ne attesti l'utilizzo misto; 2) il veicolo sia concesso al dipendente per la maggior parte del periodo d'imposta (almeno 183 giorni), a meno che il veicolo non venga venduto e quindi il criterio si riparametra in base al tempo in cui è stato di effettiva titolarità dell'azienda<sup>7</sup>. Ai fini del conteggio non è necessario che il veicolo suo stato utilizzato in maniera continuativa dallo stesso dipendente<sup>8</sup>. L'attribuzione dell'autovettura è regolata tramite *policy* interne, denominate “*corporate car policy*”, che mirano a regolamentare essenzialmente tre aspetti fondamentali: la selezione dell'autovettura; i criteri di attribuzione della stessa (beneficiari divisi per fasce in base a inquadramento contrattuale/posizione funzionale organizzativa-modelli da assegnare-*upgrading*); la determinazione della quota a carico del lavoratore, nonché tutti gli aspetti correlati come la lista dei modelli, la durata dei contratti e la percorrenza chilometrica massima, le modalità di gestione e le responsabilità, anche in caso di violazione del codice della strada. Nella creazione del parco auto, l'azienda dovrebbe cercare di conseguire anche gli obiettivi di *Corporate social responsibility*, per cui i modelli e le modalità di conferimento dovrebbero avvenire nel rispetto della sensibilità ambientale e territoriale e con particolare riguardo alla sicurezza dei lavoratori<sup>9</sup>. La sua attribuzione avviene

---

<sup>7</sup> Cfr. Dezzani F., Dezzani L., *Circolare n. 11/E del 16 febbraio 2007; Circolare n. 1/E del 19 gennaio 2007. Art. 2, commi 71 e 72, del D.L. 3 ottobre 2006, n. 262 convertito dalla L. 24 novembre 2006, n. 286. Fringe benefit e regime fiscale degli "autoveicoli"*, in “Il fisco” n. 9/2007.

<sup>8</sup> Cfr. Mangili M., Castellani M., *Auto aziendali: da luglio 2020 nuovo regime dei fringe benefit per le auto ad uso promiscuo*, in “Pratica Fiscale e Professionale”, n. 40, 2020, pag. 18; Ledda F., *Problematiche Iva nei fringe benefit e nei rimborsi spese*, in “Azienda & Fisco” n. 15-16, 2005, pag. 14; Assolombarda, *Fiscalità delle auto aziendali. Dispensa n. 1/2021*, pag. 14; Ministero delle Finanze, *Circolare n. 48*, 10 febbraio 1998, par. 2.1.2.1.

<sup>9</sup> In tale direzione si è mossa la Legge di Bilancio 2020 che incentiva le aziende al ricorso dell'utilizzo di veicoli meno inquinanti. In particolare, il legislatore ha previsto, ai fini dell'imponibilità, un valore forfetario del *benefit* più basso per i veicoli meno inquinati, aumentando invece la base imponibile per quelli con emissioni di anidride carbonica superiori i 160 g/km. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n.*

mediante la forma del contratto, che lascia alle parti la possibilità di concordare l'importo del *benefit* e le relative modalità di pagamento che possono avere luogo mediante trattenuta sulla remunerazione o addebito in busta paga<sup>10</sup>, con conseguente sostenimento di un aggravio fiscale per il dipendente<sup>11</sup>. L'uso promiscuo è pertanto oggetto di contrattazione e, non come sostengono alcuni autori, sussumibile in base alle modalità e frequenza di utilizzo del *benefit* da parte del dipendente<sup>12</sup>. La concessione dell'autovettura è infine accompagnata da una lettera di assegnazione (comodato, concessione, uso, ecc.) controfirmata dal dipendente. Parte della dottrina ritiene che l'assegnazione integri la fattispecie della locazione, per altra invece configura un comodato d'uso ai sensi dell'art. 1810 c.c.. Quest'ultima soluzione non si presenta in linea con l'ipotesi in cui, per fruire dell'autovettura, il dipendente eroghi un corrispettivo e né tantomeno con la possibilità di indicare un termine finale al contratto per l'uso previsto. A fini preventivi, solitamente il datore appone nel contratto una clausola che ribadisce la sua facoltà a revocare, in costanza di rapporto di lavoro, l'uso del veicolo al dipendente, per sopravvenute esigenze di servizio. La clausola non può essere evocata nel caso in cui l'assegnazione sia avvenuta nell'esclusivo interesse del lavoratore, altrimenti ciò violerebbe il principio di irriducibilità della retribuzione sancito dall'art. 2110 c.c., fero restando quando deciso dalle parti in sede di pattuizione<sup>13</sup>. Nel caso in cui l'auto sia concessa per finalità aziendali, un eventuale mutamento di mansioni, che possa trovare adempimento senza

---

46/E. *Fringe benefit uso promiscuo autovettura aziendale - Articolo 51, comma 4, lettera a), del Testo unico delle imposte sui redditi approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917 (Tuir)*, 14 agosto 2020, pag. 3-4.

<sup>10</sup> Da un punto di vista operativo, infatti, il valore del *fringe benefit* può essere attribuito al dipendente mediante: - inserimento in busta paga; - fatturazione; - parzialmente in busta paga e parzialmente con emissione di fattura - in tale ultimo caso i costi di percorrenza delle tabelle ACI sono considerati comprensivi di IVA. Cfr. Baghin S., *Fringe benefit auto aziendali: quali aspetti fiscali, reddituali e contributivi deve valutare l'impresa*, Ipoa Quotidiano, 8 febbraio 2023.

<sup>11</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 46/E/2020*, pag. 6, in cui "si rileva che la concessione dell'auto in uso promiscuo non è da considerare un atto unilaterale, da parte del datore di lavoro, dal momento che il lavoratore deve accettare il *benefit*, sottoscrivendo le condizioni previste per l'utilizzo dell'autoveicolo, del motociclo o del ciclomotore. Si pensi, ad esempio, alle condizioni relative all'ipotesi di incidente, alle riparazioni, al pagamento di multe al rifornimento, alla pompa di benzina, alle spese di parcheggio, alle modalità di tassazione del benefit; il lavoratore, infatti, può chiedere che l'importo del benefit gli venga trattenuto dallo stipendio e non farlo concorrere alla base imponibile".

<sup>12</sup> Cfr. Mangili M., Castellani M., op. già cit. *Auto aziendali*, pag. 18; Bonati G., *Auto in uso promiscuo: l'Agenzia delle Entrate complica il calcolo del benefit*, in "Guida al Lavoro" n. 36, Il Sole 24 Ore, 11 settembre 2020.

<sup>13</sup> Cfr. Lambrou M., op. già cit. *Fringe benefit e welfare aziendale*, pag. 658.

necessità di ricorrere all'utilizzo del veicolo, legittima la revoca dell'auto<sup>14</sup>. Il problema si pone in caso di uso promiscuo poiché ciò implicherebbe l'onere in capo al datore di compensare adeguatamente il lavoratore per un importo extra-remunerativo pari al valore del *benefit* revocato nell'esercizio del suo potere discrezionale, anche se la corresponsione dell'indennità non è detto abbia per il lavoratore un valore compensativo, in quanto il danno causato dalla privazione di uno strumento di uso quotidiano non può essere facilmente sostituito dall'attribuzione di somme di denaro. In ultimo, un aspetto particolare attiene la regolamentazione delle violazioni del Codice della Strada che implica l'applicazione dell'importo della sanzione amministrativa al guidatore<sup>15</sup>.

### *Disciplina normativa*

La Legge di Bilancio 2020<sup>16</sup> ha modificato il regime di determinazione del *fringe benefit* per l'assegnazione dell'autovettura in uso promiscuo, disciplinata dall'art. 51, comma 4 del Tuir<sup>17</sup>. La modifica è stata dettata da una sempre più crescente e maturanda sensibilità verso l'ecosostenibilità ambientale e territoriale, volta a disincentivare l'acquisto e la tenuta di veicoli aventi un elevato impatto ambientale in termini di produzione di CO<sub>2</sub>. Prima della modifica, la determinazione del maggior reddito era calcolato forfetariamente per un ammontare pari al 30% dell'importo corrispondente ad una percorrenza convenzionale di 15 mila chilometri, quantificato sulla base del costo chilometrico di

---

<sup>14</sup> Cfr. Cassazione, sent. 8 settembre 1997, n. 8704.

<sup>15</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 219 e ss..

<sup>16</sup> Legge 27 dicembre 2019, n. 160, art. 1, commi 632 -633.

<sup>17</sup> 4. Ai fini dell'applicazione del comma 3:

a) per gli autoveicoli indicati nell'articolo 54, comma 1, lettere a), c) e m), del codice della strada, di cui al decreto legislativo 30 aprile 1992, n. 285, i motocicli e i ciclomotori di nuova immatricolazione, con valori di emissione di anidride carbonica non superiori a grammi 60 per chilometro (g/km di CO<sub>2</sub>), concessi in uso promiscuo con contratti stipulati a decorrere dal 1° luglio 2020, si assume il 25 per cento dell'importo corrispondente ad una percorrenza convenzionale di 15.000 chilometri calcolato sulla base del costo chilometrico di esercizio desumibile dalle tabelle nazionali che l'Automobile club d'Italia deve elaborare entro il 30 novembre di ciascun anno e comunicare al Ministero dell'Economia e delle Finanze, che provvede alla pubblicazione entro il 31 dicembre, con effetto dal periodo d'imposta successivo, al netto degli ammontari eventualmente trattenuti al dipendente. La predetta percentuale è elevata al 30 per cento per i veicoli con valori di emissione di anidride carbonica superiori a 60 g/km ma non a 160 g/km. Qualora i valori di emissione dei suindicati veicoli siano superiori a 160 g/km ma non a 190 g/km, la predetta percentuale è elevata al 40 per cento per l'anno 2020 e al 50 per cento a decorrere dall'anno 2021. Per i veicoli con valori di emissione di anidride carbonica superiori a 190 g/km, la predetta percentuale è pari al 50 per cento per l'anno 2020 e al 60 per cento a decorrere dall'anno 2021.

esercizio, desumibile dalle tabelle nazionali che l'ACI elabora ogni anno e che hanno effetto per il periodo d'imposta successivo<sup>18</sup>, al netto di quanto trattenuto o addebitato al dipendente (tali somme sono fatturate comprensiva di Iva ordinaria) o da questo corrisposto nello stesso periodo d'imposta in cambio della possibilità di utilizzo del veicolo anche a fini personali<sup>19</sup>. Questa tipologia di calcolo continua a trovare applicazione per tutti i contratti di assegnazione stipulati fino al 30 giugno 2020. Successivamente a tale data, per i veicoli oggetto della normativa, pur rimanendo gli stessi (gli autoveicoli indicati nell'articolo 54, comma 1, lettera a), c), e m) del D. Lgs. n. 285 del 30 aprile 1992<sup>20</sup>, ovvero del Codice della Strada; i motocicli e ciclomotori), muta il metodo forfetario della base imponibile del *benefit* che invece di sottoporre a tassazione una percentuale *standard* pari al 30% della percorrenza convenzionale, individua delle percentuali via via maggiori in proporzione ai valori di emissioni di anidride carbonica emessi del veicolo per g/Km. La percentuale di moltiplicazione sarà pari a: 25% per i veicoli aventi un'emissione di CO<sub>2</sub> non superiore a 60 g/Km; 30% se le emissioni si assestano tra 60 e i 160 g/Km; 50% per valori superiori a 160 e inferiori a 190; 60% per valori superiori a 190 da applicare alla percorrenza convenzionale di 15.000 km<sup>21</sup>. L'ACI

---

<sup>18</sup> L'ACI elabora le tabelle entro il 30 novembre di ciascun anno e le comunica al Ministero dell'Economia e delle Finanze entro il 31 dicembre. Per i veicoli non compresi nella tabella ACI, l'importo da assoggettare a tassazione è determinato prendendo a riferimento quello che per le sue caratteristiche risulta più simile. Cfr. Baghin S., *Fringe benefit auto aziendali: quali aspetti fiscali, reddituali e contributivi deve valutare l'impresa*, Ipsos Quotidiano, 8 febbraio. Si veda a titolo esemplificativo, Agenzia delle Entrate, Comunicato *Tabelle nazionali dei costi chilometrici di esercizio di autovetture e motocicli elaborate dall'ACI - articolo 3, comma 1, del decreto legislativo 2 settembre 1997, n. 314 (22A07181)*, in GU n.302 del 28-12-2022.

<sup>19</sup> Cfr. per approfondimento C. Valsiglio, G. Falasca, op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 30-31.

<sup>20</sup> a) : veicoli destinati al trasporto di persone, aventi al massimo nove posti, compreso quello del conducente; c: veicoli aventi massa complessiva a pieno carico non superiore a 3,5 o 4,5 t se a trazione elettrica o a batteria, destinati al trasporto di persone o di cose e capaci di contenere al massimo nove posti compreso quello del conducente; m: veicoli aventi una speciale carrozzeria ed attrezzati permanentemente per essere adibiti al trasporto e all'alloggio di sette persone al massimo compreso il conducente. In più sono anche richiamati i motocicli e i ciclomotori che, sempre ai sensi della medesima legge, sono individuati rispettivamente come "veicoli a due ruote destinati al trasporto di persone, in numero non superiore a due compreso il conducente (art. 53, comma 1, lett. a) e "veicoli a motore a due o tre ruote aventi le seguenti caratteristiche: a) motore di cilindrata non superiore a 50 cc, se termico; b) capacità di sviluppare su strada orizzontale una velocità fino a 45 km/h (art. 52, comma 1).

<sup>21</sup> Il valore forfetario/convenzionale è calcolato, dal 2021, moltiplicando il costo chilometrico definito dall'ACI per il numero di chilometri così riportati: 3.750 km per emissioni di CO<sub>2</sub> fino a 60 g/Km; 4.500 per emissioni superiori a 60 g/Km e inferiori a 160 g/Km; 7.500 Km per emissioni di CO<sub>2</sub> superiori a 160 e inferiori a 190 g/Km; 9.000 Km per emissioni superiori a 190 g/Km. Cfr. Redazione (a cura di), *Auto aziendali: aumenta la tassazione dei fringe benefit*, Ipsos Quotidiano, 1° luglio 2020; Evangelista L., *Auto aziendali concesse in uso dal 1° luglio, ma immatricolate prima: come calcolare il fringe benefit*; Ipsos Quotidiano, 28 ottobre 2020.



provvede ad elaborare le tabelle dei costi economici dei veicoli valevoli per l'anno di imposta successivo a quello di pubblicazione. Se il veicolo scelto non è presente nelle tabelle, bisogna prendere a riferimento il modello più simile a quello scelto.

L'entrata in vigore della recente normativa implica che per le auto immatricolate e assegnate entro il 30 giugno 2020 continua ad applicarsi, per tutta la durata del contratto, il vecchio metodo di forfettizzazione del valore del *benefit*; per le auto immatricolate dal 1° luglio 2020 e assegnate a partire da tale data, trovano applicazione i nuovi valori introdotti con la legge di Bilancio 2020, mentre per le auto immatricolate entro il 30 giugno 2020 e assegnate dopo tale data, non risulta applicabile il regime di tassazione forfettaria. La soluzione a questa fattispecie è stata fornita dalla risoluzione n. 46/2020, che richiama la risoluzione 20 giugno 2017, n. 74/E, secondo la quale laddove il legislatore non abbia individuato un criterio forfettario, il *fringe benefit* deve essere valorizzato per la sola parte riferibile all'uso privato del veicolo, scorporando dal suo valore normale l'utilizzo nell'interesse del datore di lavoro. In questo caso, il *fringe benefit* sarebbe da valutare secondo i parametri di cui all'art. 9, comma 3 del Tuir ovvero in misura pari al prezzo o corrispettivo mediamente praticati per i beni e servizi della stessa specie. Per comprendere quale dei tre regimi debba trovare applicazione al singolo caso, la nuova formulazione della legge di Bilancio deve essere valutata in base al principio di cassa che presiede la determinazione del reddito da lavoro dipendente secondo cui il momento di percezione del bene in natura coincide con quello in cui il *fringe benefit* esce dalla sfera patrimoniale dell'erogante per entrare in quella del dipendente (Min. Fin. 326/1997). È intuibile che la nuova normativa sia stata introdotta per favorire il graduale ricambio del parco macchine aziendale, favorendo le immatricolazioni di auto con bassa emissione di anidride carbonica. Qualora il datore proponga al dipendente di ricevere in assegnazione delle auto la cui base imponibile è pari al valore del veicolo, così come corrisposto all'atto di acquisto o di sottoscrizione del noleggio o *leasing*, il cui valore si determina ai sensi dell'art. 9 del Tuir e non ai sensi dell'art. 51 co. 4 lett. a) del Tuir, il lavoratore potrebbe decidere di rifiutare l'offerta per evitare di sostenere i costi di una tassazione fiscale particolarmente gravosa in quanto avente come base imponibile l'intero valore del veicolo e non quello forfettizzato, con un aggravio fiscale particolarmente svantaggioso per i propri redditi.

Quest'ultimo caso potrebbe avere come conseguenza per il datore di trovarsi in possesso

di una flotta aziendale presente in sovrannumero, la cui mancata attribuzione si riverbera anche in termini di aggravio impositivo poiché non riuscirebbe più ad accedere a una deducibilità pari al 70% del costo sostenuto per l'acquisto/utilizzo, ma limitata al 20%, in quanto la legge attribuisce un minor *favor* fiscale alle aziende che non diano le proprie auto in uso promiscuo. Una soluzione sarebbe la graduale dismissione degli autoveicoli più inquinanti con relativa sostituzione con veicoli più ecologici<sup>22</sup>.

*Aspetti fiscali: imposte dirette e indirette*

La disciplina fiscale relativa dei costi dei veicoli acquisiti dall'azienda è regolamentata dall'art. 164 del Tuir, il quale stabilisce e riconosce per alcuni la deducibilità integrale e per altri una deducibilità limitata<sup>23</sup>. Nella prima ipotesi rientrano i veicoli utilizzati come beni strumentali all'attività di impresa (indispensabili per il suo svolgimento) oppure quelli adibiti ad uso pubblico<sup>24</sup>. Ad eccezione di questi casi, la deducibilità delle spese e degli oneri connessi ai veicoli delle imprese godono di una deducibilità limitata, ai sensi dell'art. 164, comma 1, lett. b) e b-bis) del Tuir, ulteriormente differenziata a seconda che il veicolo sia assegnato o meno al dipendente. In quest'ultimo caso, la lett. b) del medesimo articolo stabilisce che la deducibilità è ammessa nella misura del 20% del costo di acquisizione, qualunque sia il titolo di detenzione (acquisto, *leasing*, noleggio) da applicare a dei precisi tetti di spesa<sup>25</sup>, che mutano a seconda della tipologia di veicolo. Quando il veicolo è, invece, assegnato al dipendente, il regime fiscale è più favorevole

---

<sup>22</sup> Cfr. Mangili M., Catellani M., op. già cit. *Auto aziendale: da luglio 2020 nuovo regime dei fringe benefit per le auto ad uso promiscuo*.

<sup>23</sup> Per un approfondimento della normativa si rimanda: Dezzani, F, Dezzani L., op. già cit. *Circolare n. 11/E del 16 febbraio 2007*; Assolombarda, op. già cit. *Fiscalità delle auto aziendali. Dispensa n° 01/2021*, 2021, pag. 7 e ss.; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I. op. già cit. *Fringe benefit e welfare aziendale*, pag. 239-240; Ministero delle Finanze, *Circolare n. 48, Articolo 121-bis del TUIR, recante "Limiti di deduzione delle spese e degli altri componenti negativi relativi a taluni mezzi di trasporto a motore utilizzati nell'esercizio di imprese, arti e professioni"*, 10 febbraio 1998.

<sup>24</sup> I veicoli in questione sono: autovetture (art. 54, comma 1, lett. a del Codice della strada), autocaravan (art. 54, comma 1, lett. m. del Codice della strada, autocarri, ad eccezione dei falsi autocarri), ciclomotori e motocicli, aeromobili da turismo, navi e imbarcazioni da diporto e quelli adibiti ad uso pubblico su atto della pubblica amministrazione (taxi o imprese che effettuano attività di noleggio con conducente) come chiarito dal Ministero delle Finanze nella Circolare n. 48/98.

<sup>25</sup> - euro 18.075,99 per le autovetture e gli autocaravan; - euro 4.131,66 per i motocicli; - euro 2.065, 83 per i ciclomotori. I limiti di spesa del noleggio sono invece i seguenti: - 3.615,20 euro per le autovetture e gli autocaravan; - 774,69 euro per i motocicli; - 413,17 euro per i ciclomotori. Le spese di impiego (carburante, pedaggio, assicurazione, ecc.) sono deducibili senza limite di spesa.

rispetto a quello ordinario in quanto la percentuale di deducibilità è pari al 70% senza applicazione di nessun limite di spesa<sup>26</sup>. Un regime fiscale di maggior favore scontano ulteriormente gli autoveicoli concessi a uso promiscuo agli amministratori, in cui la deducibilità è pari al 100% del *fringe benefit* che concorre a formare il suo reddito, ai sensi dell'art. 95, comma 5 del Tuir<sup>27</sup>. L'accesso al regime agevolato deve essere provato da idonea documentazione che attesi l'utilizzo promiscuo del veicolo (clausola del contratto di assunzione, contratto di comodato, lettera di assegnazione), onde evitare comportamenti elusivi posti in essere al solo fine di fruire delle deduzioni più vantaggiose. Non è sufficiente, infatti, che l'auto venga utilizzata per il tragitto casa-lavoro. Un ulteriore requisito che attesi l'uso promiscuo del veicolo è che sia concesso in uso al dipendente per la maggior parte del periodo di imposta (183 gg. minimo)<sup>28</sup>.

Utilizzo dell'auto	Deduzione Costo di acquisto	Deduzione Canoni di leasing	Deduzione Canoni di noleggio
Autovetture usate esclusivamente come <b>beni strumentali</b> (es. autovetture utilizzate dalle società di noleggio) o adibite ad <b>uso pubblico</b> (es.: taxi) Tuir, art. 164, c.1, lett. a	100%	100%	100%
Autovetture non usate esclusivamente come beni strumentali, né adibite ad uso pubblico, né assegnate in uso promiscuo ai dipendenti (cd. <b>Autovetture "non assegnate"</b> ) Tuir, art. 164, c. 1, lett. b	20% nel limite di € 18.075,99 (€ 25.306,39 per le auto acquistate tra il 15.10.2015 e il 31.12.2016)	20% nel limite dei canoni di leasing proporzionalmente corrispondenti a un costo di acquisizione non superiore a € 18.075,99 (€ 25.306,39 per le auto acquistate in leasing tra il 15.10.2015 e il 31.12.2016)	20% nel limite di € 3.615 l'anno
Autovetture assegnate in uso promiscuo ai <b>dipendenti</b> Tuir, art. 164, c. 1, lett. b-bis	70% senza limiti sul costo di acquisto	70% senza limiti sul canone di leasing	70% senza limiti sul canone di noleggio
Autovettura assegnata in uso promiscuo all' <b>amministratore</b> Tuir, art. 164, c. 1, lett. b	100% fino a concorrenza del fringe benefit, 20% l'eccedenza rispetto al benefit con il limite del costo fiscalmente riconosciuto	100% fino a concorrenza del fringe benefit, 20% l'eccedenza rispetto al benefit con il limite del canone di leasing fiscalmente riconosciuto	100% fino a concorrenza del fringe benefit, 20% l'eccedenza rispetto al benefit con il limite del canone di noleggio fiscalmente riconosciuto

Tabella 1 – da Assolombarda, *Fiscalità delle auto aziendali. Dispensa n° 01/2021, 2021 - pag. 26.*

In merito all'applicazione dell'Iva, sussiste una differenza a seconda dei casi in cui, nell'ambito dell'uso promiscuo, il dipendente partecipi o meno alle spese. Se la cessione del veicolo è gratuita, il datore realizza una prestazione di servizi irrilevante ai fini Iva, ai

<sup>26</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 47. Risposte fornite in occasione di incontri con la stampa specializzata*. par. 5.1., 18 giugno 2008.

<sup>27</sup> Cfr. Mangili M., Castellani M., op. già cit. *Auto aziendali da luglio 2020*; Ministero delle Finanze, *Circolare n. 48/98*, par. 2.1.2.1.; Confindustria Vicenza, op. già cit. *I fringe benefit nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale*, cap. n. 7.2.

<sup>28</sup> Cfr. Assolombarda, op. già cit. *Fiscalità delle auto aziendali. Dispensa n° 01/2021*, pag. 7-9.

sensi dell'art. 3, del Dpr. n. 633/1973. Qualora la cessione sia onerosa e il dipendente corrisponde delle somme per utilizzare il veicolo tramite versamento diretto o applicazione della trattenuta sullo stipendio<sup>29</sup>. Per quanto attiene la detraibilità dell'Iva per l'azienda, la normativa in materia di acquisto di veicoli è regolamentata dall'art. 19-bis1, comma 1, lett. c) del Dpr. n. 633/72<sup>30</sup>, se non utilizzati esclusivamente nell'esercizio dell'attività di impresa, arte o professione. La detraibilità è ammessa integralmente quando i veicoli formano oggetto dell'attività propria di impresa (es. taxi, autoscuole, società di leasing /noleggio, concessionarie<sup>31</sup> o quando sono utilizzati esclusivamente nell'esercizio dell'impresa, arte o professione<sup>32</sup> (con onere della prova a carico del contribuente)<sup>33</sup>. Per i veicoli assegnati in uso promiscuo, per il cui utilizzo il dipendente

---

<sup>29</sup> Cfr. Assolombarda, op. già cit. *Fiscalità delle auto aziendali. Dispensa n° 01/2021*, pag. 45-46.

<sup>30</sup> La norma, così come modificata dall'art. 1, comma 261, lett. e), n. 1), della legge 24 dicembre 2007, n. 244 (legge Finanziaria 2008), non prevede più alcun riferimento alle disposizioni del codice della strada. L'ambito applicativo dell'art. 19-bis1 va pertanto individuato esclusivamente nei "veicoli stradali a motore", intendendosi per tali tutti i veicoli a motore, diversi dai trattori agricoli o forestali, normalmente adibiti al trasporto stradale di persone o beni, la cui massa massima autorizzata non supera 3.500 kg e il cui numero di posti a sedere, escluso quello del conducente, non è superiore a otto. Cfr. Ledda F., *problematiche Iva nei fringe benefits e nei rimborsi spese*, in "Azienda & Fisco", n. 15-16, 2005, pag. 15 e ss.; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 242.

<sup>31</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 55. Acquisto di autoveicoli e di beni e servizi connessi – chiarimenti in relazione alle modalità di esercizio della detrazione e alle richieste di rimborso ai sensi del provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate del 22 febbraio 2007*, 12 ottobre 2007.

<sup>32</sup> In questo caso, nell'interrogazione parlamentare n. 5-09338 del 3 agosto 2016 e nella risposta ad interpellato n. 954-114/2017 dell'Agenzia delle Entrate, è stato precisato che è compito del soggetto tenuto al pagamento dell'imposta dare prova che il proprio veicolo venga utilizzato nell'esercizio della propria attività di impresa. Cfr. Assolombarda, op. già cit. *Fiscalità delle auto aziendali*, pag. 45. La D.R.E. per la Toscana afferma che il contribuente deve dare dimostrazione dell'utilizzo del bene nell'attività esercitata, mentre la giurisprudenza ha affermato che l'accesso alla detrazione del 40% non necessita della prova di utilizzo professionale, in quanto tale percentuale riflette l'utilizzo medio del veicolo nell'ambito dell'attività di impresa, di arte o professione (Comm. Trib. Prov di Milano, 12 ottobre 2009, n. 291).

<sup>33</sup> La lett. d) del medesimo articolo disciplina, invece, la detraibilità dell'imposta relativa all'acquisto di carburante e lubrificanti destinati a tali veicoli, nonché alle prestazioni connesse a contratti di locazione finanziaria, noleggio e simili, di cui all'art. 16, comma 3, del Dpr. 633/72, ovvero alle spese di custodia, manutenzione, riparazione, transito stradale (telepass), stabilendo per ognuna di queste spese una detrazione massima del 40% dell'importo complessivamente sostenuto. Il limite della detrazione al 40% si pone in deroga al principio comunitario della detraibilità integrale. Lo Stato italiano ha ottenuto dal Consiglio europeo, dal 2007 l'autorizzazione a limitare al 40% il diritto alla detrazione dell'Iva sull'acquisto e importazione di auto aziendali, la quale rimarrà in vigore fino al 31 dicembre 2022. Cfr. Decisione del Consiglio UE 2019/2138 del 5 dicembre 2019 in G.U. del 13 dicembre 2019. La percentuale di detrazione è aumentata, tra l'altro, con il tempo. Nel 2001 al 2005 era del 10%, nel 2006 del 15%, dal 2006 al 2007 si applicava la detrazione in base al principio di inerenza. Dal 2007 in poi è aumentata al 40%. La sentenza "Stradafalti" della Corte di Giustizia UE C - 288/05 del 14.09.2006 ha dichiarato illegittima la detrazione parziale dell'Iva perché contraria alla disciplina comunitaria al punto che è stata data possibilità ai contribuenti di recuperare in maniera retroattiva la differenza dell'Iva non detratta in passato. Cfr. Pirolo M., *Detrazione Iva ridotto per le auto fino al 2022*, Ipsos Quotidiano, 17 dicembre 2019.

paga un corrispettivo, il regime di detrazione è del 100%, in quanto il veicolo si ritiene adoperato esclusivamente nell'ambito dell'attività di impresa, stante la configurabilità di una prestazione di servizi resa dal datore in favore del proprio dipendente dietro pagamento<sup>34</sup>. Quando il veicolo è assegnato in uso promiscuo, senza addebito a carico del beneficiario, l'amministrazione non dà diritto alla detrazione integrale poiché la concessione dell'auto senza corrispettivo non configura una operazione di prestazioni di servizi rilevante ai fini dell'imposta. È quindi precluso in capo alla società istante l'accesso a una detrazione integrale dell'Iva mediante auto fatturazione, quale autoconsumo di servizio, dell'uso privato degli stessi, in conformità a quanto stabilito dall'art. 3, comma 6, lett. a) del Dpr n. 633/72<sup>35</sup>. Sul corrispettivo erogato dal dipendente sarà applicata Iva ordinaria e fatturato dall'azienda. Il corrispettivo dovrebbe essere quantificato alla luce dell'art. 13, comma 3, lett. d) del Decreto Iva, in base al quale la base imponibile è costituita dal valore normale del servizio. Per la determina del valore normale, nonostante vi sia l'art. 14 del Decreto Iva appositamente formulato per la sua esatta quantificazione da assumere a parametro di riferimento, la prassi in materia di veicoli aziendali adotta come base imponibile, a cui applicare l'imposta, il valore forfettario di cui all'art. 51, comma 4 del Tuir (comprensivo delle somme eventualmente trattenute al dipendente e al netto dell'Iva, soprattutto perché l'individuazione dei criteri per la determina del valore normale è demandata ad apposito Decreto del Ministero dell'Economia e delle Finanze non ancora adottato)<sup>36</sup>. Per quanto attiene alla disciplina

---

<sup>34</sup> Come rilevato da Assonime (circolare 14 febbraio 2008, n. 11), pertanto "il principio, ora più chiaramente espresso dalla norma, secondo cui l'imposta afferente l'acquisto di veicoli utilizzati esclusivamente nell'esercizio dell'impresa o dell'arte o professione è integralmente detraibile, consente di comprendere fra tali veicoli oltre a quelli per i quali è escluso l'uso privato da parte dell'imprenditore o di altri soggetti (dipendenti, collaboratori, ecc.), anche i veicoli per i quali l'uso privato da parte di tali soggetti è consentito dietro pagamento di un corrispettivo assoggettato ad Iva. Infatti, anche questo genere di operazioni nei confronti del personale dipendente rientra nell'esercizio dell'impresa realizzando prestazioni di servizi imponibili, secondo la definizione della direttiva (obbligo di non fare o di permettere un atto o una situazione), che, come tali, legittimano la detraibilità dell'imposta sull'acquisto dei beni con i quali le stesse sono effettuate. Ciò vale nei casi in cui il corrispettivo pattuito sia effettivo e non meramente simbolico".

<sup>35</sup> Cfr. Bonati G., *Auto in uso promiscuo, i valori convenzionali del benefit 2021*, in "Il Corriere delle Pagine Speciali", n.2, Il Sole 24 Ore, 4 febbraio 2021, pag. V; Ministero dell'Economia e delle Finanze, *Imposta sul valore aggiunto – Detrazione dell'imposta afferente gli acquisti relativi a veicoli stradali a motore – Articolo 1, commi 261 e 264, della legge 24 dicembre 2007, n. 244*, 20 febbraio 2008.

<sup>36</sup> Cfr. Ledda F., op. già cit. *Problematiche Iva nei fringe benefits e nei rimborsi spese*, pag. 15 e ss.; Ghiselli F., Campaner Pasiannotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 242 - 243; Assolombarda, op. già cit. *Fiscalità delle auto aziendali*, pag. 44 e ss.; Peirolò M., *Detrazione IVA per i veicoli aziendali in uso promiscuo ai dipendenti*, in "Pratica Fiscale e Professionale", n. 10, 8 marzo 2021, pag. 39-44. Per quanto riguarda l'Irap, disciplinata dal D. Lgs. 15 dicembre 1997, n. 446; Bomben M., *Autovetture e Fisco*,

dell'Irap, la determinazione della base imponibile muta a seconda della tipologia di soggetto passivo al quale si fa riferimento. Alle imprese individuale e alle società di persone determinano la base imponibile ai sensi dell'art. 5-*bis* del D. Lgs. 15 dicembre 1997, n. 446, a dispetto delle imprese commerciali e società di capitali a cui si applica l'art. 5 del medesimo Decreto<sup>37</sup>.

### **4.3. La concessione di prestiti ai dipendenti**

Tra le iniziative di welfare è annoverabile anche il prestito a tasso ridotto, concesso ai dipendenti, che può realizzare per il lavoratore un approvvigionamento di fonti finanziarie a condizioni più vantaggiose rispetto a quelle offerte dal mercato<sup>38</sup>. Le modalità di concessione spaziano dal finanziamento diretto erogato a tasso agevolato direttamente dall'azienda oppure quello concesso da istituti bancari, ai quali è delegata l'attività di mutuo, oppure tramite rimborso delle quote del prestito da parte dell'azienda<sup>39</sup>. Indipendentemente da come l'azienda decida di erogare il proprio contributo economico<sup>40</sup>, i prestiti erogati non costituiscono violazione dell'art. 106 Tub<sup>41</sup> in quanto non rivolti al pubblico<sup>42</sup>. I finanziamenti possono avere ad oggetto, a titolo

---

*La disciplina fiscale degli autoveicoli per professionisti e imprese*, MySolution, 19 marzo 2021.

<sup>37</sup> Cfr. Bomben M., op. già cit. *Autovetture e Fisco. La disciplina fiscale degli autoveicoli per professionisti e imprese*, pag. 42.

<sup>38</sup> Anche nel settore pubblico sono annoverabili casi di sostegno finanziario concesso dalle pubbliche amministrazioni a favore dei dipendenti. Per esempio, ai dipendenti delle pubbliche amministrazioni e ai pensionati iscritti alla Gestione Unitaria delle prestazioni creditizie e sociali sono concessi prestiti a breve o lungo termine. Cfr. Prestito pluriennale diretto per iscritti Gestione Unitaria delle prestazioni creditizie e sociali e al personale di Poste Italiane SpA iscritto alla Gestione Fondo Credito ex IPOST, <https://www.inps.it/nuovoportaleinps/it>; INPS, *Circolare n. 62, Nuovo Regolamento per l'erogazione dei prestiti agli iscritti alla unitaria delle prestazioni creditizie e sociali, al Fondo Credito ex IPOST e alla Gestione Assistenza Magistrale ex ENAM. Modalità di presentazione della domanda di piccolo prestito, di prestito pluriennale per la Gestione unitaria delle prestazioni creditizie e sociali e della domanda di prestito small per la Gestione Assistenza Magistrale ex ENAM*, 27 maggio 2020.

<sup>39</sup> Cfr. Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E/1997*, par. 2.3.2.2, Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 46/E. Consulenza giuridica - Art. 51, comma 4, lett. b), Tuir - Prestiti concessi al personale dipendente*, 28 maggio 2010.

<sup>40</sup> Ad esempio, ricorrendo a risorse finanziarie accumulate nell'attività di impresa o agli accantonamenti dei prelievi effettuati ai fini del TFR.

<sup>41</sup> Testo Unico Bancario.

<sup>42</sup> L'art. 106 Tub stabilisce che la concessione di finanziamento sotto qualsiasi forma è riservata agli intermediari finanziari autorizzati, iscritti ad apposito albo tenuto dalla Banca di Italia, a patto che sia rivolta al pubblico, ovvero svolta nei confronti di terzi con carattere di professionalità. L'art. 3, comma 1, del provvedimento del Ministero dell'Economia e delle Finanze, emanato in attuazione dell'art. 106, il D.M. 2 aprile 2015, n. 53, (MEF), dispone che non realizza offerta di prestiti al pubblico: e) i finanziamenti

esemplificativo, i mutui ipotecari, con cessioni dello stipendio, prestiti a breve termine, scoperti di conto corrente, fidi, concessioni di garanzie bancarie relativi a beni immobili o mobili<sup>43</sup>. Ne restano esclusi gli acconti, le anticipazioni di retribuzione, trattandosi di una modalità di pagamento della retribuzione, le dilazioni di pagamento previsti per beni e servizi prestati o ceduti direttamente dal datore di lavoro. Non sussistono particolari vincoli in ordine alle modalità di erogazione del prestito, circa la durata e la valuta da utilizzare, fermo restando che occorre effettuare la conversione in euro sulla base del rapporto di cambio vigente alla data di scadenza delle singole rate di prestito<sup>44</sup>. La norma trova applicazione sia per i prestiti direttamente concessi dai datori, sia per quelli erogati sulla base di convenzioni/accordi siglati tra datore e l'istituto bancario, o quelli sottoscritti direttamente tra il dipendente e l'istituto bancario<sup>45</sup>. L'ambito di applicazione della norma è regolamentato dall'art. 51, comma 4, lett. b) del Tuir, che stabilisce che non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente il 50% risultante dalla differenza fra l'importo degli interessi calcolato al tasso ufficiale di riferimento vigente al termine di ciascun anno e l'importo degli interessi calcolato la tasso effettivo del prestito<sup>46</sup>. Questa disposizione

---

concessi da un datore di lavoro o da società del gruppo di appartenenza esclusivamente ai propri dipendenti o a coloro che operano sulla base di rapporti che ne determinano l'inserimento nell'organizzazione del datore di lavoro, anche in forma diversa dal rapporto di lavoro subordinato, al di fuori della propria attività principale, senza interessi o a tassi annui effettivi globali inferiori a quelli prevalenti sul mercato. In conclusione, l'erogazione dei prestiti a favore del personale è una attività ammessa e consentita ai datori di lavoro senza che il legislatore la penalizzi come un'ipotesi di concorrenza sleale nei confronti degli intermediari finanziari.

<sup>43</sup> Per un approfondimento della disciplina in materia di prestiti a favore dei dipendenti e della relativa normativa, si rimanda a Leo M., Capilupi, S., D'Alessio G. (a cura di), op. già cit. *Le imposte sui redditi nel Testo unico*, pag. 884-886; Gragnoli E., Palladini S., op. già cit. *La retribuzione*, pag. 392-393; Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E/1997*, pag. 5456; Valsiglio C., G. Falasca, op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 53-55, Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 305-318; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 46/E/2010*; Costa A., Fusco A., *Il prestito ai dipendenti*, in "Guida alle Paghe" n. 8, 2016, pag. 392-396; Zarattini P., Pelusi R., *Il consulente del lavoro*, Ipsoa, Milano, 2015, pag. 950-951; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 29/E. Reddito di lavoro dipendente. Determinazione di taluni compensi in natura. Legge 23 dicembre 1996, n. 662, recante: «Misure di razionalizzazione della finanza pubblica»*, 7 febbraio 1997; Furfaro L., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 85-86.

<sup>44</sup> Cfr. Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E/1997*, par. 2.3.2.2.

<sup>45</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 29. Circolare n. 29/E. Reddito di lavoro dipendente. Determinazione di taluni compensi in natura. Legge 23 dicembre 1996, n. 662, recante: «Misure di razionalizzazione della finanza pubblica»*, 7 febbraio 1997.

<sup>46</sup> "In caso di concessione di prestiti si assume il 50 per cento della differenza tra l'importo degli interessi calcolato al tasso ufficiale di sconto vigente al termine di ciascun anno e l'importo degli interessi calcolato al tasso applicato sugli stessi. Tale disposizione non si applica per i prestiti stipulati anteriormente al 1 gennaio 1997, per quelli di durata inferiore ai dodici mesi concessi, a seguito di accordi aziendali, dal datore di lavoro ai dipendenti in contratto di solidarietà o in cassa integrazione guadagni o a dipendenti vittime dell'usura ai sensi della legge 7 marzo 1996, n. 108, o ammessi a fruire delle erogazioni pecuniarie a ristoro dei danni conseguenti a rifiuto opposto a richieste estorsive ai sensi del decreto-legge 31 dicembre 1991, n.

non si applica ai prestiti di durata inferiore ai dodici mesi concessi, a seguito di accordi aziendali, dal datore di lavoro ai dipendenti in contratto di solidarietà o in CIG<sup>47</sup> o ai dipendenti vittime di usura ai sensi della L. n. 108 del 7 marzo 1996, o ammessi a fruire delle erogazioni pecuniarie a ristoro dei danni conseguenti a rifiuto opposto a richieste estorsive ai sensi del D. L. n. 419/1991, che rimangono completamente escluse da tassazione nonché i prestiti stipulati in data antecedente il 1° gennaio 1997, per i quali resta in vigore il criterio del “costo specifico” sostenuto dal datore<sup>48</sup>.

Il datore che eroga il prestito, sulla base delle convenzioni stipulate con un intermediario finanziario, corrisponde direttamente alla banca una quota parte degli interessi dovuti dal lavoratore. Qualora sia il dipendente ad avere stipulato direttamente un prestito con un istituto di credito, il datore accredita direttamente il contributo aziendale, a copertura degli interessi maturati, sul conto corrente del lavoratore, nel giorno in cui la banca effettua il prelievo della rate di mutuo<sup>49</sup>. Resta fermo che l’azienda deve indicare nel Mod. 770 (Codice AH), l’ammontare del contributo aziendale erogato in relazione ai mutui stipulati dai dipendenti medesimi. In caso di mutuo per l’acquisto, la ristrutturazione o costruzione della prima casa, il dipendente mutuatario può fruire della detrazione del 19 % degli interessi passivi, ai sensi dell’art. 19, comma 1, lett. b) del Tuir, rimasti a suo carico, al netto del contributo aziendale<sup>50</sup>. Analizzando più da vicino la procedura di calcolo del *fringe benefit* in oggetto, la lettura della disciplina tributaria apparentemente suggerisce un metodo di calcolo del *benefit* abbastanza ostico. L’art. 51, comma 4, lett. b) stabilisce che, ai fini del calcolo del *benefit*, bisogna assumere il 50% della differenza tra l’importo

---

419, convertito con modificazioni, dalla legge 18 febbraio 1992, n. 172”.

<sup>47</sup> Anche se non autorizzata dall’INPS, fermo restando la convalida successiva da parte dell’istituto. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 15/E*, 5 marzo 2003.

<sup>48</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 29/E/1997*.

<sup>49</sup> In questo caso la procedura richiede che il dipendente presenti al datore formale richiesta di prestito (a cui allega schema di contratto di mutuo/finanziamento predisposto dall’istituto di credito con allegato il preventivo del piano di ammortamento e indicazione dell’iban del conto corrente su cui accreditare le somme) a cui segue eventualmente la concessione del finanziamento (con impegno a comunicare revoca), con relativa tassazione del *fringe benefit*. L’indicazione del conto corrente è strumentale a realizzare un collegamento immediato e univoco tra l’erogazione aziendale e il pagamento degli interessi, oltre a garantire che il contributo non entri in possesso materiale del dipendente. Il lavoratore deve anche presentare al datore una certificazione bancaria che attesti l’avvenuto pagamento delle rate di finanziamento precedenti la richiesta di pagamento di quota parte degli interessi da parte dell’azienda, al fine di attestare la sua solvenza debitoria. Cfr. Costa A., Fusco A., op. già cit. *Il prestito ai dipendenti*; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione. 46/E/2010*.

<sup>50</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 46/E/2010*.



degli interessi calcolato al “tasso di sconto ufficiale”<sup>51</sup>, vigente al termine di ciascun anno, e l’importo degli interessi calcolati al tasso applicato dalla banca e sostenuto dal dipendente<sup>52</sup>. In sintesi, se il tasso di interesse applicato dalla banca è superiore a quello di riferimento, l’intera quota di interessi rimborsati dal datore di lavoro o comunque, la relativa quota parte, non concorre a formare reddito. Diverso il caso in cui l’interesse applicato dalla banca o dal datore sia inferiore a quello del Tur. In questo caso, la quota parte degli interessi pagati dal datore risulta imponibile per il 50% del loro complessivo importo<sup>53</sup>.

---

<sup>51</sup> Il tasso ufficiale di sconto è il tasso al quale una Banca centrale concede i prestiti alle banche del proprio Paese. Tale tasso rappresenta il termometro del mercato finanziario, perché sulla sua base vengono determinati sia il tasso interbancario, che è quello applicato ai prestiti che le banche si concedono reciprocamente, che i tassi d’interesse che le singole banche applicano alla propria clientela, aziende e privati. Fino al 31 dicembre 1998, il TUS era fissato dalla Banca d’Italia, ma dall’1 gennaio 1999, nell’area euro, è stato sostituito dal Tasso Ufficiale di riferimento, TUR, che, fino al 31 dicembre 2003, è stato sempre determinato dalla Banca d’Italia, ma sulla base delle determinazioni assunte dal Consiglio direttivo della Banca Centrale Europea (BCE), e applicato alle operazioni di rifinanziamento principali dell’eurosistema, sia come tasso fisso, sia come base minima di partecipazioni per le operazioni a tasso variabile. A partire dal 1° gennaio 2004, il TUR viene determinato unicamente dalla BCE ed è reso disponibile mediante pubblicazione sui siti internet della stessa BCE e della Banca d’Italia. Per approfondimento Treccani (Dizionario di Economia e Finanza), *Tus*, 2012; Banca d’Italia, *Tassi dell’Eurosistema*, [www.bancaditalia.it](http://www.bancaditalia.it); European Central Bank, *Key ECB interest rates*, [ecb.it](http://ecb.it).

<sup>52</sup> Ai fini dell’imponibile fiscale da assoggettare a ritenuta si deve tenere presente che: 1) il momento impositivo è quello delle singole rate, come previsto dal piano di ammortamento; 2) il reddito imponibile deve essere determinato considerato il Tur vigente al termine dell’anno precedente; 3) a fine anno occorre procedere alla rideterminazione del reddito imponibile in sede di conguaglio, utilizzando il Tur vigente al 31 dicembre dell’anno in corso, effettuando le correzioni e conguagli validi mese per mese, soprattutto nel caso in cui il tasso di interesse applicato è variabile. Cfr. Valsiglio C., Falasca G., op. già cit. *Welfare aziendale*, pag. 54-55; Confindustria Triste, *Fringe benefit, Aspetti fiscali e contributivi*, 17 aprile 2013, pag. 14-18.

<sup>53</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 310; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 29/E/1997*.

Tavola 1 – Esempio 1
Tasso ufficiale di riferimento 1%
Tasso applicato dalla banca 2,50%
Contributo del datore di lavoro 0,25%
Determinazione del valore del <i>benefit</i> : $1\% - (2,50\% - 0,25\%) = - 1,25\%$
In questo caso, per il dipendente, non ci sarà alcun <i>benefit</i> perché il tasso applicato, al netto del contributo dell'azienda è superiore al TUR.

Tavola 2 – Esempio 2
Tasso ufficiale di riferimento 1%
Tasso applicato dalla banca 2%
Contributo del datore di lavoro 1,25%
Determinazione del valore del <i>benefit</i> : $1\% - (2\% - 1,25\%) = 0,75\%$
In questo caso, emerge, per il dipendente, un <i>benefit</i> in quanto il tasso effettivamente rimasto a suo carico, pari allo 0,75% è inferiore al TUR.
Pertanto, il valore del <i>benefit</i> corrisponde al 50% dello 0,25%, ossia pari allo 0,125% secondo la formula $(1\% - 0,75\%) \times 50\%$

**Tabella 2 – da Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017 – pag. 310.**

I *provider* aziendali, che forniscono servizi di welfare, fra cui il sostegno finanziario a favore dei dipendenti che abbiano contratto mutui e prestiti, hanno implementato sulle proprie piattaforme la prestazione in oggetto per affiancare il datore nell'erogazione del servizio. L'azienda si rivolge al *provider* per affidare, a un soggetto esterno specializzato, la gestione di una prestazione nell'ambito del quale deve essere compiuto un calcolo preciso se non si voglia correre il rischio di rimborsare al lavoratore anche la quota parte degli interessi che non godono del regime di esenzione. Il rimborso degli interessi passivi si compone di una serie di attività, prima fra cui è annoverabile la richiesta della documentazione attestante: la titolarità del mutuo in capo al dipendente, l'importo delle rate, la percentuale e la tipologia (fisso o variabile) di tasso di interesse applicato al prestito, l'indicazione degli estremi del conto corrente su cui effettuare il versamento, il piano di ammortamento e una certificazione che dimostri che il mutante sia in regola con i pagamenti. Accertato la regolarità della documentazione probante, bisogna verificare il *quantum* della percentuale di interessi che, se rimborsati, non costituiscano imponibile fiscale. Conclusa questa fase, alcuni *provider* emettono, solitamente un mese prima del giorno in cui la banca effettua il prelievo sul conto corrente del lavoratore, un *payroll* con cui comunicare all'azienda l'importo da accreditare sull'iban del dipendente. È onere dell'azienda effettuare il materiale versamento dell'importo indicato. Altri *provider*, invece, anticipano direttamente tali somme al dipendente, per poi successivamente rivalersi nei confronti dell'impresa cliente. Questa casistica è meno frequente ed è realizzata soprattutto da intermediari welfare con solide basi finanziarie.

*Aspetti fiscali: imposte dirette e indirette*

I costi sostenuti dall'azienda in merito ai prestiti rientrano tra i costi del personale. Se il pagamento degli interessi passivi è posto tra gli oneri finanziari, si applica la disciplina speciale di cui all'art. 96 del Tuir<sup>54</sup> qualora derivino dalla messa a disposizione di una provvista di denaro per il quale è previsto l'obbligo di restituzione, ai sensi di quanto stabilito dall'Agenzia delle Entrate, Circolare 21 aprile 2009 n. 19/E (par. 2.2.) e in relazione alla quale è prevista una remunerazione<sup>55</sup>. L'azienda svolge il ruolo di sostituto d'imposta, ai sensi dell'art. 23 del Dpr. 29 settembre 1973, n. 600 e deve dare indicazione delle somme corrisposte a titolo di interessi passivi nella Certificazione Unica e nel 770, come indicato dall'amministrazione finanziaria nella circolare n. 46/E/2010. Le ritenute dovranno essere applicate nel periodo di paga nel quale il beneficiario corrisponde le rate in base al piano di ammortamento, fermo restando il conguaglio che dovrà essere effettuato entro il 28 febbraio dell'anno successivo<sup>56</sup>.

Per quanto concerne l'Iva, l'erogazione del prestito non è rilevante ai fini dell'imposta in quanto mera cessione di denaro ai sensi dell'art. 2, comma 2, lett. a) del Dpr. n. 633 del 26 ottobre 1973. In merito alla detraibilità dell'Iva, non è ammessa la detrazione in quanto il rimborso dei prestiti non è oggetto dell'attività propria di impresa, nonostante nella stessa siano incluse "operazioni finanziarie di qualsiasi natura" usualmente previste dallo statuto societario nell'ambito dell'oggetto sociale, in quanto per attività propria di impresa si deve ritenere quella che normalmente e abitualmente è esercitata dall'imprenditore e non quella occasionale, di scarsa rilevanza a livello di contesto aziendale<sup>57</sup>. In materia di Irap, un diverso trattamento si profila a livello tributario, a seconda che il contributo sia collocato tra i costi del personale o tra gli interessi passivi o

---

<sup>54</sup> Per una disamina generale cfr. Ghiselli F., *Gli interessi passivi*, in Zizzo G. (a cura di), *La fiscalità dei soggetti IAS/IFRS*, Ipsoa, Milano, 2018, pag. 435-500.

<sup>55</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 38/E. Profili interpretativi emersi nel corso degli incontri con gli iscritti agli ordini dei dottori commercialisti ed esperti contabili*, 23 giugno 2010, pag. 3.

<sup>56</sup> Cfr. Confindustria Vicenza, op. già cit. *I fringe benefit nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale*, Capitolo n. 6.6; Capitolo n. 7.3.; Cappellini Lugano & Associati, *La disciplina degli interessi passivi per i soggetti Ires*, 31 agosto 2019, pag. 4-5; Del Federico L., *Per la deducibilità degli interessi passivi l'inerenza è irrilevante, ma i limiti posto dal Tuir suscitano dubbi di costituzionalità*, in "Rivista di Diritto tributario", 11 maggio 2020.

<sup>57</sup> Cfr. Ministero delle Finanze, *Circolare n. 25. I.v.a.. D.p.r. 26 ottobre 1972, n. 633. Disposizioni generali. Norme integrative e correttive. D.p.r. 29 gennaio 1979, n. 24 e d.p.r. 31.3.1979 n. 94*, 3 agosto 1979.

attivi erogati. Nel primo caso, il sostegno economico sarà integralmente deducibile ai sensi dell'art. 1, comma 4-*octies* del D. Lgs. n. 446/1997; nel secondo caso le componenti in esame sono repute irrilevanti ai fini dell'imposta in virtù dell'art. 5 del D. Lgs. n. 446 del 15 dicembre 1997<sup>58</sup>.

#### **4.4. La concessione dell'alloggio**

L'ultimo dei *benefit* catalogabili come più esclusivi è la concessione dell'immobile abitativo a favore del dipendente, solitamente attribuito ad alte cariche dirigenziali a scopo di *retainment*, mediante la concessione di abitazioni di prestigio collocate in zone residenziali e centrali. Altre volte l'abitazione è concessa nell'ambito di specifici rapporti di lavoro (portierato, custodi), per lo più in un'ottica funzionale alla mansione ricoperta, con contestuale perdita o ridimensionamento dello status di *fringe benefit* quando l'alloggio attribuito in godimento assolve anche interessi del datore di lavoro, come quello di assicurare una presenza fissa nello stabile per garantire reperibilità nonché servizi di vigilanza, custodia e pulizia ai condomini<sup>59</sup>. Ad eccezione di questi casi legati

---

<sup>58</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 319.

<sup>59</sup> Cfr. Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), op. già cit. *La retribuzione*, pag. 393. Il rapporto di portierato necessita di approfondimento. Il 26 novembre 2019 è stato siglato tra Filcams Cgil, Fisascat Cisl, UILTuCS e Confedilizia il contratto per i dipendenti da proprietari di fabbricati, scaduto il 31 dicembre 2014. Il nuovo CCNL ha validità dallo scorso 1° gennaio 2020 fino al 31 dicembre 2022. La particolarità di tale CCNL attiene proprio alla regolamentazione dell'alloggio di servizio, assegnato ai lavoratori addetti alla vigilanza, custodia, pulizia e mansioni accessorie degli stabili in cui prestano servizio. Il CCNL stabilisce che l'alloggio debba essere gratuito, avere una composizione che tenga conto del numero di persone conviventi con il portiere e, nel caso in cui l'alloggio dovesse avere un'estensione maggiore rispetto a quella convenzionalmente prevista, non è necessario versare nessuna differenza per il suo godimento, ma il portiere può beneficiarne in maniera gratuita senza nessun aggravio economico in termini di versamento di differenza valoriale. La rilevanza dell'alloggio in termini retributivi all'interno del rapporto di portierato è evidente in quanto la sua concessione richiede in cambio lo svolgere, a favore della collettività condominiale, attività di sorveglianza o custodia all'ingresso del palazzo, sia in modo continuativo che saltuario, a seconda che manchino dei vincoli ristretti di orario. Recenti sentenze addirittura si sono espresse al punto da sussumere l'esistenza di un portierato di fatto con il condominio (*ex multis*: Suprema Corte di Cass., sentenza n. 5297 del 06/03/2014; sentenza n. 9292 del 09/05/2020) proprio in virtù della concessione di un alloggio in comodato gratuito; addirittura, l'attribuzione dell'abitazione è riconosciuto dalla giurisprudenza come un elemento che fa presumere la subordinazione tra un soggetto e il condomino datore di lavoro. La stessa giurisprudenza ha chiarito che i compiti di custodia e di vigilanza si considerano presunti proprio per effetto di tale somministrazione, in quanto il portiere, abitando nell'immobile condominiale, assicura la disponibilità della sua prestazione a favore dei condomini e dell'edificio. L'alloggio, in tal caso, assume a tutti gli effetti la forma di retribuzione, più che di *fringe benefit*. Cfr. Schiavone R., *C'è rapporto di portierato se l'alloggio condominiale è in comodato gratuito*, Ipoa Quotidiano, 28 agosto 2020.

alla specificità della mansione svolta, la concessione in locazione, uso, comodato di un immobile costituisce un *fringe benefit* per il medesimo, ancora più che una forma di erogazione di retribuzione in natura. L'immobile in concessione può essere sia di proprietà dell'azienda, la quale rappresenta una casistica assai frequente nel caso in cui il datore sia una banca o una compagnia assicurativa, solitamente titolari di ingenti patrimoni immobiliari, oppure assunto in locazione presso terzi, caso più frequente nella prassi rispetto all'ipotesi precedente, che si verifica soprattutto quando un dipendente è chiamato a svolgere la propria mansione fuori dalla sede di lavoro. Se l'immobile non appartiene all'azienda, per ottenerne la disponibilità si dovrà fare ricorso al mercato. Il dipendente può provvedere in autonomia alla stipula del contratto di locazione oppure l'affitto può essere contratto dall'azienda per poi attribuire il godimento dell'immobile al proprio collaboratore mediante sublocazione o comodato gratuito. In questa seconda ipotesi, l'aspetto sicuramente significativo è rappresentato dalla necessità di garantire la finalità che l'immobile detenuto dall'impresa possa essere goduto non dal conduttore, ma dal dipendente<sup>60</sup>. La messa a disposizione dell'immobile può avvenire a titolo gratuito o oneroso. Nel primo caso il rapporto giuridico è quello del comodato, disciplinato dall'art. 1803 c.c. e ss., caratterizzato appunto dalla gratuità della prestazione che ne costituisce l'oggetto<sup>61</sup>. Il contratto di sublocazione presenta, invece, un aspetto economico che va gestito in termini di copertura integrale o parziale del canone di affitto, oltre le spese relative a condomini e utenze domestiche (luce, gas, acqua, ecc.). Un aspetto di particolare rilevanza afferente la concessione di immobili a personale dipendente attiene la regolamentazione della risoluzione del contratto di godimento dell'immobile a seguito della risoluzione del rapporto di lavoro, soprattutto se avvenuta per volontà datoriale<sup>62</sup>.

---

<sup>60</sup> Soprattutto alla luce dell'art. 2, comma 1, legge 27 luglio 1978, n. 392, è previsto che "il conduttore non può sublocare totalmente l'immobile, né può concedere ad altri il contratto senza il consenso del locatore. Come misura derogatoria della più ampia facoltà di sublocazione totale, salvo patto contrario".

<sup>61</sup> In questo caso, l'azienda può decidere se accollarsi anche le spese condominiali e le utenze oppure addebitare al comodatario alcune prestazioni accessorie, senza che la refusione di alcune spese converta il contratto da gratuito ad oneroso.

<sup>62</sup> In particolare, dovrebbe essere riconosciuto un tempo congruo ai fini del rilascio dell'immobile, per consentire la ricerca di una nuova sistemazione in cui trasferire la residenza o il domicilio. Non necessariamente questa tempistica di rilascio deve coincidere con il preavviso di licenziamento, fermo restando che, soprattutto in caso di gratuità nella fruizione dell'immobile, le parti potrebbero concordare che la prosecuzione della permanenza del dipendente nel locale possa avvenire per un periodo limitato utile a consentire la ricerca di una nuova abitazione per se e la propria famiglia, dietro corresponsione integrale del canone d'affitto, in linea con i parametri delle pigioni della cento urbano di riferimento, facendo venir meno il beneficio della gratuità o del minor costo sostenuto per la fruizione dell'immobile concesso in

Secondo una parte della dottrina<sup>63</sup>, il mancato rispetto del periodo congruo di concessione dell'immobile da parte dell'azienda legittima il dipendente alla proposizione di un'azione giudiziaria di risarcimento danni legata ai costi "vivi" (trasloco, lavori per l'ingresso nel nuovo appartamento, acquisto di mobili su misura) connessi e derivanti al cambio di abitazione causati dal provvedimento di licenziamento illegittimo o solo ritenuto comunque giustificato<sup>64</sup>.

### *Disciplina normativa*

La disciplina fiscale dei servizi abitativi concessi a favore dei dipendenti è contenuta nell'art. 51, comma 4, lett. c)<sup>65</sup> del Tuir, la quale stabilisce che i fabbricati concessi in locazione, in uso e in comodato, indipendentemente se siano di proprietà o meno dell'azienda, concorrono a formare reddito da lavoro dipendente in termini forfettari, distinguendo le fattispecie in cui il fabbricato sia concesso al lavoratore con o senza l'obbligo di dimora nell'immobile. La differenza è notevole perché nel secondo caso, l'attribuzione dell'alloggio è collegato alla mansione ricoperta e sconta un regime forfettario agevolato in quanto il dipendente (portiere, custode) occupa lo stabile, non solo per soddisfare una propria esigenza abitativa, ma anche per svolgere attività di vigilanza, sorveglianza, ritiro della corrispondenza, ecc. nell'interesse del datore di lavoro

---

godimento.

<sup>63</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e panni di welfare*, pag. 166.

<sup>64</sup> Cercare un'altra soluzione sul mercato vuol dire sostenere un costo e un depauperamento patrimoniale. Dovrebbe, pertanto, essere operata una distinzione a seconda che l'immobile sia di terzi o appartenga all'azienda. Nel primo caso, i costi dovrebbero essere così valutati: il canone di affitto sostenuto dall'azienda, oltre le spese condominiale, la quota di Imu a carico del locatario, al netto dell'addebito di quota parte del canone di locazione a carico del dipendente, con i relativi costi dallo stesso sostenuti, come ad esempio l'intestazione dei contratti di fornitura dei servizi. La differenza fra tali voci è il beneficio economico fruito dal lavoratore. Se l'immobile è di proprietà dell'impresa, dovrà essere assunto il canone di locazione del mercato che sarebbe applicabile se l'unità fosse stata concessa in affitto a soggetti terzi e gli oneri condominiali vigenti nel fabbricato. Nel caso in cui l'immobile sia attribuito a titolo gratuito, nessun valore potrà essere sottratto e il beneficio sarà integrale. Cfr. per approfondimento Ghiselli F., Campaner Pasianotto I. op. già cit. *Fringe benefit e panni di welfare*, pag. 522-523.

<sup>65</sup> Per i fabbricati concessi in locazione, in uso o in comodato, si assume la differenza tra la rendita catastale del fabbricato aumentata di tutte le spese inerenti il fabbricato stesso, comprese le utenze non a carico dell'utilizzatore e quanto corrisposto per il godimento del fabbricato stesso. Per i fabbricati concessi in connessione all'obbligo di dimorare nell'alloggio stesso, si assume il 30% della predetta differenza. Per i fabbricati che non devono essere iscritti nel catasto si assume la differenza tra il valore del canone di locazione determinato in regime vincolistico o, in mancanza, quello determinato in regime di libero mercato, e quanto corrisposto per il godimento del fabbricato.

all'interno di un rapporto di partenariato di condominio o di custodia d'azienda<sup>66</sup>.

Pertanto, in assenza dell'obbligo di dimora, il valore del *benefit* è pari alla differenza fra la rendita catastale del fabbricato, aumentato di tutte le spese relative al fabbricato stesso (condominio, imposte, utenze anche non a carico dell'utilizzatore) e quanto corrisposto dal beneficiario per il godimento dell'immobile. Quando sussiste l'obbligo di dimora, la determina dell'imponibile è pari al 30 % della predetta differenza. Per i fabbricati che non devono essere iscritti in catasto, come quelli presenti all'estero, occorre assumere la differenza fra quanto corrisposto dal lavoratore per il godimento dell'immobile e il canone di locazione, oppure in mancanza, il canone di mercato. Un caso non infrequente si verifica quando l'azienda, previo accordo, rimborsi al dipendente le spese di locazione da questi anticipate e sostenute a causa di un trasferimento aziendale. In questo caso, la restituzione delle somme avviene con rimborso in busta paga e costituisce a tutti gli effetti retribuzione ai sensi dell'art. 51, comma 1 del Tuir ed è soggetto a Irpef, oltre che a contribuzione previdenziale e assistenziale<sup>67</sup>.

Per i fabbricati che non devono essere iscritti in catasto, si assume la differenza tra il valore del canone di locazione determinato in regime vincolistico o, in mancanza, quello determinato in regime di libero mercato e quanto corrisposto per il godimento del bene. Tra le condizioni di concessione dell'alloggio, non vi è nessun obbligo da parte del datore di chiedere la corresponsione di un canone. Ne deriva che la quantificazione del *benefit* è influenzata dalla presenza o meno di un corrispettivo in denaro da parte del dipendente. L'assegnazione dell'alloggio, come tutti i benefit in natura, è soggetta ai limiti previsti dal comma 3 dell'art. 51 del Tuir ai fini della concorrenza del reddito (258,23 € elevati a 516,46 per il solo anno 2020). Pertanto, se il valore del fabbricato, sommato agli altri *benefit*, è inferiore a questa franchigia, non si determina nessun reddito imponibile in capo

---

<sup>66</sup> Cfr. Schiavone E., op. già cit. *C'è rapporto di portierato se l'alloggio condominiale è in comodato gratuito.*

<sup>67</sup> Per approfondire normativa fiscale e contributiva si rimanda a Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 184; Assolombarda (Fisco e Diritto D'Impresa), *Il reddito di lavoro dipendente. Disciplina fiscale e adempimenti del sostituto d'imposta. Dispensa n. 08/2020*, 10 novembre 2020, pag. 83-85; Servidio S., *Il regime fiscale dei fabbricati in uso ai dipendenti*, in "Guida al Lavoro", n. 23, Il Sole 24 Ore, 31 maggio 2019, pag. 44-46; Pratica Professionale, *La conversione del premio di risultato in welfare. La scheda*, in "Guida al Lavoro", Il Sole 24 Ore, 16 aprile 2021, pag. 47; Bonati G., *Piani di welfare, novità e precisazioni sulla nuova detassazione*, in "Guida al Lavoro" n. 28, Il Sole 24 Ore, 8 luglio 2016, pag. 56; Confindustria Vicenza, op. già cit. *I fringe benefit nel reddito da lavoro dipendente e il welfare aziendale*, pag. 22; Zarattini P., Pelusi R., op. già cit. *Il consulente del lavoro*, pag. 951-953; Leo M. (a cura di), op. già cit. *Le imposte sui redditi nel Testo unico*, pag. 886-887.

al lavoratore<sup>68</sup>.

L'amministrazione finanziaria<sup>69</sup> ha precisato che non rileva, ai fini della determinazione del valore forfettario, che il fabbricato sia di proprietà del datore o da questi assunto in locazione, anche finanziaria, né tantomeno che l'attribuzione dell'alloggio discenda da un obbligo scaturente da contratto collettivo o da accordo o regolamento aziendale. La determinazione forfettaria del reddito da lavoro si applica a tutti i fabbricati con obbligo di iscrizione al catasto, nonché a tutte le costruzioni stabilmente ancorate al suolo, a qualunque uso destinate, ad esempio, ad abitazione (categoria A), commerciale e vario (Categoria C). Se il fabbricato è iscritto ma sia privo di rendita poiché non censito o rurale, bisogna fare riferimento alla rendita presunta, determinata ai sensi dell'art. 37, comma 4 del Tuir, oppure effettuando una comparazione fra le unità simili già iscritte. Nella definizione della rendita catastale, devono essere escluse le spese già considerate in sede di determinazione della stessa (spese di ordinaria manutenzione, di assicurazione, di amministrazione del fabbricato, relative ai servizi comuni). Se l'unità immobiliare è concessa a più dipendenti, l'importo deve essere ripartito fra gli utilizzatori in parti uguali o in relazione alle parti di fabbricato a ciascuno assegnate se queste sono differenziate<sup>70</sup>. Nel caso in cui il lavoratore, in ragione di quanto previsto da contratto aziendale e territoriale, abbia scelto l'assegnazione in comodato, uso o locazione, di un fabbricato in luogo dell'erogazione del premio di risultato assoggettabile a imposta sostitutiva del 10%, rileverà quale reddito da lavoro dipendente non l'intero valore del canone di locazione, ma la rendita catastale così come determinata ai sensi dell'art. 51, comma 4 lett. c) del Tuir<sup>71</sup>.

Infine, si ricordi che i lavoratori dipendenti che trasferiscono la residenza per motivi di lavoro (a prescindere dal contratto di lavoro stipulato) hanno diritto a una detrazione Irpef pari a - 991,60 euro se il suo reddito complessivo non supera 15.493,71 euro; - 495,80

---

<sup>68</sup> Cfr. Assolombarda, op. già cit. *Il reddito di lavoro dipendente. Dispensa n. 08/2020*, pag. 83-85.

<sup>69</sup> Cfr. Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E/1997*.

<sup>70</sup> Cfr. Leo M. (a cura di), op. già cit. *Le imposte sui redditi nel Testo unico*, pag. 886-887.

<sup>71</sup> Esempio Circolare Agenzia delle Entrate 5/E/2018:

Premio di risultato: 3000 €; Valore della rendita catastale al netto di quanto corrisposto dal dipendente: 2000 €; Base imponibile del *benefit*, a seguito della conversione del premio di risultato: 2000 €; Base imponibile da assoggettare a imposta sostitutiva, o a tassazione ordinaria: 1000 €.

Cfr. Pratica Professionale, *La conversione del premio di risultato in welfare. La scheda*, in "Guida al Lavoro" n. 17, Il Sole 24 Ore, 16 aprile 2021, pag. 47; Bonati G., op. già cit. *Piani di welfare, novità e precisazioni sulla nuova detassazione*, pag. 56.



euro se il suo reddito complessivo è superiore a 15.493,71 euro ma non superiore a 30.987,41 euro. Se il reddito è superiore a tale somma, la detrazione non spetta<sup>72</sup>.

*Aspetti fiscali: Imposte dirette e indirette*

Dal lato dell'impresa, per l'immobile concesso in uso al dipendente (locazione, manutenzione ordinaria, utenze), la deducibilità è ammessa nei limiti forfettari indicati nell'art. 51, comma 4, lett. c) del Tuir, ai sensi di quanto disposto nell'art. 95, comma 2 del Tuir<sup>73</sup>. Per cui, le spese di locazione o di manutenzione sono assorbite nel calcolo del valore forfettario così come indicato nella norma, e non possono essere qualificate come voci di spese ulteriori per accedere e fruire di un diverso e ulteriore regime di deducibilità<sup>74</sup>. Si ricordi che la determina del *fringe benefit* è pari alla differenza fra la rendita catastale, aumentata di tutte le spese inerenti il fabbricato, intendendo per tali gli oneri di unità immobiliare come le spese condominiali, comprese le utenze, eventualmente non a carico dell'utilizzatore (luce, gas, telefono, tassa rifiuti), al netto di quanto corrisposto per il godimento dell'immobile da parte del dipendente; nel caso di obbligo di dimora, si assume il 30% di questa differenza come somma deducibile ai fini Ires, unitamente all'onere contributivo.

Qualora si tratti di foresterie (fabbricati concessi ai dipendenti in caso di trasferta temporanea), l'art. 95, comma 2 del Tuir stabilisce che non sono deducibili i canoni di locazione, anche finanziaria, e le spese relative al funzionamento di strutture recettive, salvo quelle relative a servizi di alloggio destinati ai dipendenti in trasferta temporanea, che quindi trasferiscono temporalmente altrove la propria sede di lavoro<sup>75</sup>. Di conseguenza, il regime di favore sussiste a patto che l'impresa mette a disposizione dei

---

<sup>72</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Guida alla locazione della casa*, Agenzia Informa n. 3/2005; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 24/E. dichiarazioni dei redditi 2004 relative al periodo d'imposta 2003 – Questioni interpretative in materia di IRPEF*, 10 giugno 2004.

<sup>73</sup> “I canoni di locazione anche finanziaria e le spese di manutenzione dei fabbricati concessi in uso ai dipendenti sono deducibili per un importo non superiore a quello che costituisce reddito per i dipendenti stessi a norma dell'articolo 51, comma 4, lettera c)”. Cfr. anche Furlani F., *Il regime fiscale dei fabbricati in uso ai dipendenti*, Euroconference, 16 maggio 2019.

<sup>74</sup> Di tale avviso Cfr. M. Leo, op. già cit. *Le imposte sui redditi*, pag. 1464, secondo cui tali spese sarebbero deducibili nel limite del valore del *benefit* che costituisce reddito di lavoro dipendente.

<sup>75</sup> Se la foresteria è di proprietà dell'azienda, trattandosi di immobile patrimonio, quindi non strumentale per l'esercizio dell'impresa, le relative quote di ammortamento sono in ogni caso indeducibili ai sensi dell'art. 90, comma 2, del Tuir.

lavoratori un appartamento e ne sostenga i relativi costi. Un ultimo caso riguarda i dipendenti che abbiano trasferito la loro residenza anagrafica per esigenze di lavoro in un comune diverso dal precedente per ragioni di ordine di servizio. Al fine di favorire la mobilità della forza lavoro, è stato previsto un trattamento privilegiato per gli immobili destinati a garantire tali momentanee esigenze di trasferimento, assicurando la piena deducibilità delle spese di locazione, ovvero degli ammortamenti, oltre le spese di manutenzione, per il totale dei costi interamente sostenuti, non limitando il *favor* fiscale al valore forfetario, temporalmente per il periodo di imposta di avvenuto trasferimento fino ai due anni immediatamente successivi<sup>76</sup>. Se oltre il triennio, l'immobile risulti ancora concesso al medesimo dipendente, si renderà applicabile la disciplina di parziale deducibilità<sup>77</sup>. La norma non prevede un periodo minimo di permanenza: pertanto, qualora entro lo scadere del triennio previsto il dipendente lasci l'unità immobiliare che gli è stata concessa in locazione, da quel momento la stessa non potrà più essere considerata strumentale, ovvero, se assunta in locazione, i canoni e le spese di manutenzione non potranno più essere integralmente dedotti<sup>78</sup>.

Qualora tuttavia l'immobile venga nuovamente concesso ad un dipendente che abbia trasferito la propria residenza, "torneranno ad essere applicabili, per la medesima unità immobiliare, le previsioni agevolative<sup>79</sup>.

---

<sup>76</sup> Per il triennio in questione l'immobile, se di proprietà, viene qualificato come strumento pro-tempore (art. 43, comma 2, del Tuir) con la conseguenza che tutti i costi, non solo quelli di locazione e manutenzione, sono deducibili secondo le regole ordinarie. Si considerano strumentali gli immobili destinati all'esercizio di arte e professioni o dell'impresa commerciale da parte del possessore.

<sup>77</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 214/E, Interpello, legge 27 luglio 2000, n. 212, articolo 11. JK S.p.A. Applicabilità ai dipendenti stranieri delle disposizioni di cui all'articolo 62, comma 1 – bis, terzo periodo, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, approvato con il decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, 3 luglio 2002; Servidio S., op. già cit. Il regime fiscale dei fabbricati in uso ai dipendenti.*

<sup>78</sup> La posizione fiscale del datore dipende anche dalle modalità con cui è assicurata la disponibilità dell'immobile. Se l'immobile è di proprietà e sia considerato come bene "patrimoniale", si applicano l'art. 90 e 37 del Tuir, che stabiliscono che: per quanto riguarda i costi, non sono deducibili tutte le spese che concorrono a determinare la tariffa d'estimo e la rendita catastale, ossia le spese di ordinaria manutenzione, di assicurazione, di amministrazione del fabbricato e quelle relative ai servizi comuni perché assorbite dal calcolo del benefit. Per quanto riguarda il corrispettivo versato dal dipendente a fronte del godimento del bene, rappresenta un ricavo tassabile in capo al datore di lavoro. Quando l'immobile è stato immesso nella disponibilità del lavoratore mediante sottoscrizione di contratto di locazione, la posizione fiscale è determinata ai sensi dell'art. 95, comma 2 del Tuir. Per cui il canone di locazione e le spese di manutenzione saranno indeducibili, così come le spese condominiali e le utenze specifiche, rientrando nel più ampio concetto di "spese di funzionamento", indeducibili ai sensi dell'art 95, comma 1 del Tuir. Se emerge il *benefit*, il suo valore è invece deducibile quale elemento della retribuzione. Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 177-178.

<sup>79</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Ris. n. 214/E. Interpello, legge 27 luglio 2000, n. 212, articolo 11. JK S.p.A.*

Per quanto riguarda l'Iva, la corresponsione di canoni di affitto per l'acquisizione presso terzi di beni è operazione esente ai sensi dell'art. 10, comma 1, n. 8 del Dpr. n. 633/72. Nel caso in cui il locatore abbia deciso di applicare l'imposta, la disciplina di riferimento è contenuta nell'art. 19-bis 1, comma i), del Dpr. n. 633/72, la quale dispone che non è ammessa in detrazione l'imposta relativa all'acquisto di fabbricati aventi destinazione abitativa, né quella relativa alla locazione o alla manutenzione, recupero o gestione degli stessi, salvo per le imprese che abbiano questa attività come oggetto sociale. La mancata applicazione dell'Iva dovrebbe essere estesa anche al contratto di sublocazione sottoscritto tra datore e dipendente, a meno che una delle parti abbia interesse a che venga emessa una fattura gravante di imposta, ma la casistica è assai rara producendo un aggravio di costi per i soggetti coinvolti. L'operazione non assume rilevanza ai fini Iva anche quando la concessione è a titolo gratuito<sup>80</sup>. Dal punto di vista dell'Irap, si applica l'art. 5 del D. Lgs. 15 dicembre 1997, n. 446. Più precisamente, i canoni di locazione e le spese di manutenzione sono indeducibili. Le spese sostenute per acquistare beni e servizi connessi ai fabbricati messi a disposizione del dipendente sono deducibili nella misura in cui non assumono natura retributiva<sup>81</sup>. L'Irap è strutturata in maniera tale da rendere indeducibili in capo al soggetto passivo, ovvero l'impresa, quei costi che non costituiscono, ai fini del tributo, componenti positive imponibili per il soggetto precettore. In sostanza, le spese sostenute per acquisire beni e servizi a favore dei dipendenti per lo svolgimento dell'attività lavorativa continuano ad essere deducibili, a patto che siano spese funzionali all'attività di impresa e non assumano natura retributiva per il dipendente. Tra queste sono annoverate anche le somme erogate a terzi dal datore per il viaggio, il vito e l'alloggio del dipendente in occasioni di trasferte. La deducibilità è prevista per quei beni e servizi potenzialmente fruibili da dipendenti e collaboratori, anche

---

*Applicabilità ai dipendenti stranieri delle disposizioni di cui all'articolo 62, comma 1 - bis, terzo periodo, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, approvato con il decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, 3 luglio 2002.*

<sup>80</sup> Nella disciplina Iva, la concessione gratuita di un bene a favore dei propri dipendenti realizza un'ipotesi di autoconsumo, ossia una prestazione di servizi rilevante ai sensi dell'art. 3, comma 3, del Dpr. n. 633/1972 a patto che l'imposta assolta a monte per l'acquisto del bene/servizio sia detraibile ai sensi dell'art. 19 e ss. del Dpr. n. 633/72 e che il valore della prestazione sia superiore a 50 euro. Cfr. IVA Prestazioni di servizi, Casi e questioni Ipsoa, Milano.

<sup>81</sup> Cfr. Mastropasqua P., *Il trattamento tributario dei fringe benefit*, in "Il fisco" n. 10/2013, pag. 1538 e ss..

se concretamente taluno di essi non se ne avvale<sup>82</sup>. Pertanto, fermo restano la regola generale dell'ineducibilità delle spese inerenti il personale dipendente, l'art. 11, comma 2 dello stesso articolo ha introdotta una deroga innovativa, ovvero la deducibilità delle somme erogate a terzi, a prescindere dalla classificazione in conto economico, per l'acquisto di beni e servizi destinati alla generalità dei dipendenti oppure erogate a titolo di rimborso analitico per il rimborso di spese sostenute per l'adempimento di mansioni lavorative. Per beni e servizi destinati alla generalità dei dipendenti si intende tutti quei beni e servizi potenzialmente fruibili dalla generalità dei dipendenti (a prescindere dal contratto di lavoro, anche se taluno di esse concretamente non se ne avvale. Il richiamo alla generalità pretende che tutti i lavoratori siano coinvolti, pertanto, non sono ammesse le deduzioni a favore di categorie. D'altro canto, resta ferma l'ineducibilità di tutte quelle somme e elementi che compongono la retribuzione lorda<sup>83</sup>.

Attualmente, dopo una serie di interventi legislativi di modifica, a causa dell'impatto negativo che tale imposta produceva sulla produzione, non consentendo la deducibilità dei costi connessi al personale<sup>84</sup>, l'introduzione dell'art. 1, comma 20, della L. 23 dicembre 2015, n. 300<sup>85</sup> ha permesso la deducibilità integrale del costo del lavoro e degli oneri accessori sostenuti per il personale a tempo indeterminato, quindi anche per il costo dei *fringe benefit* individuali e collettivi assunti nei Piani di welfare. L'effetto che parificabile a quello che si otterrebbe se alla base imponibile venisse sottratto l'intero importo della voce B. 9) con relative sotto-voci del conto economico di cui all'art. 2425 cc<sup>86</sup>.

---

<sup>82</sup> Cfr. Ministero delle Finanze, *Circolare n. 148. Correttivo alla disciplina IRAP: i chiarimenti sulle modifiche alla disciplina apportate dal D. Lgs. 506/99*, 26 luglio 2000, par. 2.2.2.; Ministero delle Finanze, *Circolare n. 98. Risposte a quesiti in materia di imposte dirette, Irap, Iva, sanzioni tributarie e varie*, 17 maggio 2000, par. 2.1.3.

<sup>83</sup> Cfr. Fornero L., *Irap, indennità chilometriche e di trasferta non sempre ineducibili*, Eutekene.info, 28 novembre 2016.

<sup>84</sup> Cfr. Ghiselli, *IRAP, una imposta davvero non capita?*, in Ipsos Quotidiano, del 20 gennaio 2015..

<sup>85</sup> Rubricata "Disposizioni per la formazione del bilancio annuale e pluriennale dello Stato (Legge di Stabilità 2015)", pubblicata sulla Gazz. Uff. 29 dicembre 2014, n. 300 che detta all'art. 1, comma 20: "Fermo restando quanto stabilito dal presente articolo e in deroga a quanto stabilito negli articoli precedenti, per i soggetti che determinano il valore della produzione netta ai sensi degli articoli da 5 a 9, è ammessa in deduzione la differenza tra il costo complessivo per il personale dipendente con contratto a tempo indeterminato e le deduzioni spettanti ai sensi dei commi 1, lettera a), 1-bis, 4-bis.1 e 4-quater del presente articolo".

<sup>86</sup> Cfr. Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit e piani di welfare*, pag. 182-183.







## CAPITOLO 5

### OSSERVAZIONI CONCLUSIVE E FINALITÀ DELL'INDAGINE

Le ragioni connesse all'estesa trattazione della tematica del welfare aziendale, così come approfondita nel corpo della tesi, sono state dettate da una volontà di tramutare le conoscenze acquisite sul campo, in un elaborato strutturato che racchiudesse tutto ciò che ho affrontato e approfondito durante la mia esperienza di tirocinio curriculare, portata avanti nei primi due anni di dottorato, in Sodexo *Benefit & Reward*, azienda specializzata nei servizi alla persona, *provider* di welfare aziendale e una tra le prime associate di Aiwa. Il mio inserimento in azienda è avvenuto proprio nel 2017, a ridosso dell'adozione della prima Legge di Stabilità sul welfare aziendale. Per tale ragione ho avuto modo di seguire, sin dagli esordi, lo sviluppo e l'evolversi del fenomeno. Il primo capitolo ha avuto una funzione di genesi e di approfondimento dei rapporti tra welfare pubblico e secondo welfare. Adapt, la scuola dottorale di cui ho fatto parte, è stata una dei primi centri studi a cercare di fornire, a ridosso del 2016, insieme ad altri egregi studiosi, una classificazione delle varie forme di welfare occupazionale, contrattuale, territoriale e aziendale e dei rapporti di sussidiarietà e integrazione intercorrente tra le stesse. Il secondo capitolo analizza il mercato dei *provider*, cercando di sfruttare a pieno le conoscenze acquisite nell'ambito dell'esperienza aziendale, durante le attività di analisi dei *competitor* e della loro offerta, con la finalità di mappare il mercato e comprenderne le possibili evoluzioni, per sondare scenari futuri e possibilità di investimento. Nel terzo e quarto capitolo ho analizzato le varie prestazioni che compongono i piani di welfare da un punto di vista giuridico e consulenziale, proprio perché, in Sodexo, il mio ruolo è stato quello di fornire supporto consulenziale, come fossi un *welfare consultant*, in merito ai vari *benefit* e le loro possibilità di utilizzo nel rispetto della normativa. La strutturazione della tesi riflette, in sostanza, i temi toccati con mano durante gli anni che in cui la materia del welfare aziendale vedeva gli albori e i primi *provider* provvedevano alla realizzazione di piattaforme integrate per offrire i propri servizi ai dipendenti. Ad oggi è indubbio che la loro funzione si sia evoluta e abbia raggiunto capacità di spaziare in tutti gli ambienti



disciplinari toccati trasversalmente dalla materia del welfare aziendale. Questa tesi è il sunto di tutto quello che l'esperienza pratica mi ha consentito di conoscere, anche in un'ottica di inserimento professionale nel campo. A conclusione, l'elaborato si è posto come obiettivo quelli di comprendere chi fossero i *provider* aziendali, in che maniera abbiano giocato un ruolo nell'innovare il mercato del welfare e i settori ad esso correlati, come quello delle relazioni industriali fino a quello dei servizi, tra cui il terzo settore, nuova area di fornitura di *people care*, che sfruttando il volano del mercato del welfare, sta cercando di rinnovare la propria offerta in sintonia con i bisogni emergenti nel mondo del lavoro. I *provider*, per legittimare l'erogazione dei servizi su larga scala, hanno ricorso allo strumento del *voucher* aziendale, oggetto di recente disciplina fiscale che, a ridosso della sua adozione, ha creato non poca destabilizzazione per molti *player* che hanno avuto timore di dover stravolgere i propri modelli di mercato. I buoni welfare sono strumenti molto simili alla carta moneta, vista l'ampia gamma di servizi che consentono di acquistare, per cui si prestano ad essere assimilati a forme di integrazione salariale, per di più godendo di agevolazioni fiscali. Per tale ragione, nell'ambito dell'ultimo quesito ho indagato in che modo il welfare impattasse sulle politiche del personale, sino a cercare di individuare entro quale limite sarebbe stato possibile remunerare i dipendenti con forme di welfare aziendale, in sostituzione della tradizionale remunerazione.

## **5. Metodologia e piano della ricerca**

Al fine di affrontare il problema delineato nella domanda di ricerca, è parso utile premettere brevi cenni di contesto ed aperture ad altre discipline scientifiche, anche di carattere sociologico ed economico. Il tema del welfare aziendale è stato indagato stilando una bibliografia ragionata che rispecchiasse l'intento di organizzazione del lavoro di ricerca. Per inquadrare il complesso fenomeno del welfare si è proceduto nel primo capitolo ad analizzare la letteratura scientifica che si è occupata di delimitarne le categorie concettuali in cui è possibile declinare la portata verbale e di senso caratterizzante questo termine. È stato quindi necessario ripercorre i contributi di carattere storico e giuridico analizzanti le forze motrici che hanno plasmato la creazione di un welfare istituzionale e poi, successivamente, spinto alla delineazione di forme di welfare sussidiario e privatistico, che si sono progressivamente incasellate nelle politiche di organizzazione

aziendale quale strumento di valorizzazione del capitale umano. La delineazione del secondo capitolo, volto a vagliare il ruolo dei *provider* aziendali e le dimensioni del mercato del welfare aziendale, ha richiesto l'utilizzo di tutti gli studi in grado di offrire informazioni di carattere quantitativo. Per compiere una misurazione del fenomeno si è ricorso alla comparazione di due principali ricerche, condotte rispettivamente dalla scuola Altis e dal centro di ricerca Secondo welfare, le quali hanno raccolto i dati ricorrendo a *survey* realizzate mediante l'uso della metodologia di rilevazione Cawi. Le informazioni, che ne sono risultate, hanno consentito di operare delle valutazioni qualitative di descrizione del mercato, mentre altri approfondimenti in materia sono stati effettuati ricorrendo ai dati empirici pervenuti dai siti istituzionali del Ministero del Lavoro e dell'Istat. Lo studio delle caratteristiche principali che connotano i *provider* è invece avvenuta mediante l'utilizzo di metodologie di stampo aziendalistico, come il *benchmarking*, più comunemente noto come "analisi dei *competitor*", che permette di analizzare l'offerta di servizi con cui tali *player* si sono affacciate sul mercato. Il paniere delle prestazioni di welfare maggiormente scelte dalle aziende consente di comprendere l'evoluzione e la direzione verso cui si sta dirigendo il fenomeno del welfare aziendale. Sono state poi analizzate le ricerche che valutano se sussista una correlazione fra misure di welfare e l'incremento di KPI aziendali, come quella portata avanti da Valore welfare e Generali Welion, nell'ambito delle PMI. Il terzo capitolo opera una disamina di tutte le prestazioni che possono essere incluse nei piani di welfare, approfondendo la letteratura scientifica che offre informazioni giuridiche e fiscali circa il trattamento normativo con cui va regolamentata la loro erogazione. La metodologia utilizzata ha anche latamente fatto ricorso ai materiali e gli approfondimenti condotti durante l'*internship* in Sodexo Benefit & Reward, società di servizi e *player* del mercato del welfare oltre che dell'esperienza dottorale in ADAPT, scuola dottorale che collabora con Aiwa, l'associazione rappresentativa degli operatori del welfare aziendale in Italia.

### **5.1. La valorizzazione del welfare aziendale ad opera dei *Provider* come *Hub* progettisti di welfare.**

Le agevolazioni fiscali disposte dalla Legge di Stabilità 2016 e ss. hanno implementato il ricorso e la richiesta di piani di welfare da parte delle imprese. La crescente risonanza

dell'istituto è confermata dalla ricorrenza con cui, passando per la contrattazione collettiva, il welfare diviene oggetto di confronto tra lavoratori e imprese anche nell'ambito della negoziazione individuale, quale elemento retributivo da valutare ai fini della scelta di un'offerta di lavoro piuttosto che un'altra. Ad oggi, si può pacificamente affermare che gli svariati contributi dottrinali, occorsi nel tempo, hanno ormai fornito un quadro sistemico del fenomeno (per una ricapitolazione delle varie definizioni delle categorie del welfare si rimanda al capitolo 1), sia da punto di vista delle delimitazioni delle categorie concettuali che ne definiscono la portata, sia per quanto attiene il ruolo degli attori, ognuno dei quali concorre, in linea con la propria intrinseca natura, a dare linfa alla creazione di un sistema integrato di welfare aziendale. Questi ultimi, indubbiamente, in qualità di soggetti attivi, consentono un rinnovamento costante del fenomeno conferendogli dinamismo, il quale, tuttavia, ha necessità di regolamentazione, per ovviare a deviazioni opportunistiche. Dapprima il legislatore, poi le parti sindacali e le organizzazioni del terzo settore, sino a giungere ai *provider* del welfare, hanno infatti concorso, con il proprio apporto originale, alla scrittura di un quadro che necessita di essere governato nella giusta direzione affinché rimanga aderente agli intenti originali volti a valorizzare la componente sociale della retribuzione del lavoratore, cercando di contenere la deriva consumistica e gli opportunismi datoriali legati al vantaggio di ottenere un contenimento dei costi del lavoro. Il proliferare degli attori in campo ha aumentato la confusione e la difficoltà, non tanto di inquadrare, quanto di contenere il fenomeno in confini ben delineati. Se però ogni soggetto è in grado di svolgere al meglio il proprio ruolo, sotto la supervisione dello Stato, il welfare aziendale può raggiungere una forma di equilibrio che conservi, da un parte, un contatto con il nucleo di bisogni essenziali a rilevanza sociale, garantiti e presidiati dall'attore pubblico e, dall'altro, ottenere una spinta verso nuove frontiere di erogazione dei servizi di *people care* e sostegno al reddito, avente il proprio motore propulsivo nei *provider* di welfare aziendale. La normativa della Legge di Stabilità 2016 ha il proprio *file rouge* in altre iniziative legislative che si pongono in un'ottica di continuità e creazione di un assetto organizzativo imprenditoriale sensibile all'adozione di misure aventi sostrato sociale, contrassegnato da un approccio responsabile ed etico nei confronti dei dipendenti<sup>1</sup>. L'esigenza di

---

<sup>1</sup> Cfr. Tursi A., op. già cit. *Welfare contrattuale e Responsabilità sociale di impresa*, pag. 18.

comprendere il fenomeno del welfare aziendale ha imposto un'analisi a tutto tondo, volta dapprima a comprendere le fonti normative legittimanti l'adozione di pratiche di welfare, le motivazioni sociali e politiche alla base della sua diffusione, sino ad approfondire le modalità con cui i *provider* hanno innovato il mercato dei servizi di welfare aziendale. Il sistema di sicurezza sociale trova la propria legittimazione nell'art. 38 della Cost., in combinato disposto con gli art. 2 e 3 della Cost., in quanto sullo Stato grava il compito di liberare i singoli dai bisogni socialmente rilevanti. L'attore pubblico si occupa di assicurare le strutture di welfare basilari, nell'ambito del c.d. welfare di primo pilastro, che si realizzano nelle forme della previdenza e dell'assistenza sociale, in un sistema mutualistico che abbatte le logiche di stretta corrispettività. Ciò non toglie che gli art. 117 e 118 della Cost. individuano, sulla base dei principi di sussidiarietà, la possibilità che lo Stato condivida le proprie funzioni essenziali con altri soggetti, anche privati, che si fanno carico di istanze sociali per far fronte a esigenze diverse ed eterogenee provenienti dai singoli. Lo Stato si avvale dei privati e delle loro risorse, per realizzare un sistema complesso, strutturato su più pilasti, capace di garantire la realizzazione di un sistema di sicurezza sociale volto ad intercettare una vasta gamma di bisogni. In questo conteso le imprese partecipano attivamente nel promuovere forme di sicurezza sociale a favore dei propri dipendenti in virtù dell'art. 41 della Cost., che informa l'attività di impresa a finalità di carattere sociale. Nonostante l'art. 41 della Cost. abbia una portata negativa, ovvero stabilisce che l'iniziativa economica "non" può svolgersi in contrasto con l'utilità sociale, per cui non adotta nessun imperativo che costringa le aziende nella direzione della promozione e dello sviluppo di una sensibilità attenta alle tematiche sociali, esige comunque che l'attività imprenditoriale si svolga in un'ottica solidaristica. Il legislatore, per incentivare le imprese in questa direzione, ha adottato la Legge di Stabilità 2016, che ha previsto agevolazioni e incentivazioni a favore di quelle che erogano prestazioni aventi carattere sociale, di diritto corrispettivo e non corrispettivo, aventi primariamente il proprio nucleo normativo nell'art. 51 del Tuir e nelle leggi in materia di flessibilità organizzativa. Una valorizzazione ulteriore dello strumento del welfare passa per il riconoscimento del concetto di Responsabilità sociale di impresa (Rsi), intendendo per tale quell'atteggiamento volto alla riduzione delle esternalità negative che l'attività aziendale produce nei confronti di coloro che direttamente e indirettamente ne sono coinvolti, come i lavoratori. Le aziende, sensibili a intercettare i bisogni del proprio

personale, attuano politiche *ad hoc* con il fine di produrre benessere sociale. In realtà, la Rsi configura una forma sofisticata di gestione delle risorse umane improntata a una nuova maniera di intendere le politiche di *compensation & benefit*. Per tale ragione la Rsi realizza un approccio etico alla gestione d'impresa che si traduce nell'adozione di comportamenti organizzativi o pratiche volte ad incidere nell'area del welfare aziendale, della conciliazione, dell'assistenza e della previdenza<sup>2</sup>. La spinta verso l'adozione di pratiche di responsabilità sociale è promossa anche mediante la possibilità per le imprese di costituirsi nella forma di “società *benefit*”, ovvero società che inseriscano nel proprio oggetto sociale, di fianco lo scopo lucrativo, la finalità specifica di voler conseguire un beneficio comune che, per quanto attiene il welfare aziendale, si traduce nell'adozione di politiche volte all'adozione di misure sociali o di piani di welfare in grado di incrementare il benessere del personale<sup>3</sup>. È chiaro che l'intento del legislatore sia quello di muovere le imprese verso un assetto statutario che renda il welfare aziendale un elemento strutturale dell'organizzazione e delle politiche aziendali. Per tale ragione, non si può prescindere dall'analizzare come tali misure di welfare incidano sulle politiche di gestione del personale e quelle retributive, mediante l'adozione di sistemi di flessibilità organizzative e di conciliazione vita lavoro e l'attribuzione di utilità sociali e *benefit*. La rilevanza della corresponsione della retribuzione accessoria fa parte del concetto di *total reward*, quale approccio gestionale che riconosce l'importanza di ricorrere a un portafoglio di strumenti variegati che permettono di rispondere alle esigenze del personale, appurato che la sola attribuzione di retribuzione monetaria non è efficace a motivare adeguatamente i dipendenti. Lo scambio sinallagmatico si innova di una serie di prestazioni che mirano a incrementare il benessere organizzativo, migliorare il clima aziendale, l'*engagement* dei lavoratori e il senso di appartenenza e fidelizzazione aziendale. La strategia più efficace per remunerare il dipendente combina retribuzione tangibile con quella intangibile, nell'ambito di un giusto assortimento di paga e *benefit*, per attrarre e selezionare i candidati migliori e diminuire il *turnover*. Le misure di welfare, più che aumentare il

---

<sup>2</sup> Cfr. Ponzelli A.M, Riva E., Scipa E., *Il welfare aziendale. Evidenze della contrattazione*, in “Quaderni di rassegna sindacale”, 2015, pag. 146-166.

<sup>3</sup> Cfr. Squeglia M., op. già cit. *Il contributo di un nuovo modello societario nella dimensione della responsabilità sociale delle imprese e il ruolo del welfare aziendale*, in Ludovico G., Squeglia M., op. già cit. *Il welfare aziendale*, pag. 178 e ss.; Assonime, op. già cit. *Circolare n. 19. La disciplina delle società benefit*, 20 giugno 2016; Tursi A., *Welfare contrattuale e responsabilità sociale d'impresa*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, pag. 52-56.

rendimento il quale rimane un obiettivo da promuovere principiante mediante la corresponsione di premi monetari, assumono la forma di un investimento che mira a valorizzare la funzione sociale del rapporto di lavoro. La produttività è incrementata in maniera indiretta e trasversale, come derivato di un ambiente di lavoro sintonizzato sui bisogni dei dipendenti, i quali si vedono valorizzati e coadiuvati dal sistema azienda mediante la predisposizione di una serie di servizi di carattere sanitario, familiare, sostegno al reddito che li esonera, in parte, dal trovare in prima persona soluzioni per la gestione delle incombenze della propria vita quotidiana. È proprio in questo dettaglio che risiede il valore aggiunto del welfare aziendale, poiché i dipendenti che percepiscono una retribuzione avvertita come sufficiente, accolgono più positivamente la possibilità di ricevere prestazioni e servizi in natura piuttosto che un'integrazione salariale. Tuttavia, l'introduzione di piani di welfare, anche se produce immediatamente un impatto positivo sul contenimento del costo del lavoro, necessita di un'analisi approfondita del contesto aziendale in cui si va ad inserire, poiché smantellare un sistema di assistenza e previdenza o un carrello della spesa è molto meno agevole che ridimensionare l'entità di un premio monetario corrisposto. L'introduzione del welfare altera i tradizionali sistemi retributivi. La sua adozione va infatti a toccare aspetti psicologici ed emotivi del rapporto di lavoro che intercorre tra azienda e dipendente, riverberando i suoi effetti su sentimenti di affiliazione, di fidelizzazione, sino ad accrescere il valore identitario che il dipendente nutre verso l'azienda e su aspetti emozionali connessi alla sua sfera familiare. Per tale ragione prima della loro adozione, non bisogna sottovalutare come tali prestazioni siano uno strumento che, oltre ad assurgere ad una funzione di facilitazione organizzativa, assumono anche un ruolo nevralgico nella costruzione identitaria dell'azione e del messaggio che la stessa impresa veicola nei confronti dei propri lavoratori. Queste possibili scenari sono spesso sottovalutati perché è diffuso un certo grado di scetticismo nei confronti di tali pratiche, intese spesso come una mera prestazione aggiuntiva a cui le imprese ricorrono unicamente per accedere a delle agevolazioni fiscali e per evitare di corrispondere aumenti salariali. Questa percezione può essere contrastata a patto che dietro la corresponsione di tali prestazioni ci sia una visione d'insieme, coerente con le strategie aziendali, che risultino di supporto al conseguimento degli obiettivi economici, poste a sostegno di un posizionamento competitivo aziendale e della cultura d'impresa. Per una buona strutturazione e successo delle iniziative è cruciale l'affidamento della

ricognizione a soggetti professionali qualificati, che sappiano compiere analisi sul contesto aziendale, tramite le predisposizioni di mappe sociali al fine di massimizzare l'efficacia delle iniziative assunte. In tale contesto, i *provider* del welfare sono i protagonisti principali che, sfruttando la fortunata convergenza dei vari elementi legati alla normativa fiscale e ad un nuovo modo di fare impresa, si sono fatti strada nel mercato dei servizi. Di fianco i fattori propulsivi connessi alla leva fiscale, ve ne sono di ulteriori, legati alla crescita privata di beni e servizi e alle trasformazioni della cultura del *people management*. Ci si è interrogati a lungo su quale fosse la definizione di *provider* capace di raccontare esaustivamente il ruolo svolto dagli stessi e valutare il contributo apportato alla diffusione e al successo delle pratiche di welfare aziendale. Si può pacificamente giungere alla conclusione che il termine *provider* non è esaustivo e limita tali attori a meri fornitori di piattaforme tecnologiche interattive messe a disposizione del dipendente per acquistare beni e servizi in natura, quasi come fossero degli *e-commerce* del welfare aziendale.

In realtà, i *provider* sono delle “*hub* progettisti di welfare”, in quanto si occupano della ideazione, implementazione e monitoraggio dei piani di welfare anche dal punto di vista consulenziale. I *player* che saranno in grado di assumere un ruolo preminente nel panorama del mercato saranno coloro capaci, non solo di offrire della piattaforma con elevati *standard* qualitativi dal punto di vista tecnologico e della UXD, ma soprattutto che sappiano offrire forme di consulenza normativa e fiscale, coscienti dell'offerta di welfare legata a ogni singolo territorio e quella connessa ai vari CCNL, conoscitori ed esperti delle dinamiche di relazioni industriali e dei limiti legati alle forme di welfare pubblico. All'interno di questo meccanismo di non facile lettura, il mercato sarà principalmente presidiato dai *player* che riusciranno a rendere il welfare aziendale complementare al welfare del primo pilastro, al welfare contrattuale e a quello territoriale. La loro forza non risiede nella capacità di semplificare e razionalizzare un'offerta complessa connessa a tutte le implicazioni fiscali e normative connesse al Tuir, ma giace nella capacità di progettare piani personalizzati e cuciti a misura degli ambienti di lavoro, avallandosi di professionalità adeguate ed esperte del settore come il *welfare specialist*, *il care management*, *il welfare manager*, ecc. La pandemia ha reso ancora più rilevante il ruolo dei *provider* e la necessità che siano in grado di garantire dei servizi alla persona capaci di rispettare determinati *standard* qualitativi. Per tale ragione sono state varate

delle prassi Uni, aventi come obiettivo quello di stabilire dei requisiti minimi di qualità per i fornitori dei servizi alla persona che gli operatori veicolano sulle loro piattaforme. L'esigenza di valorizzare operatori competenti e affidabili nel settore sociale, per fornire servizi adeguati e di alto livello, sta progressivamente rivitalizzando il terzo settore quale ambito specializzato nel *people care*, dopo aver subito un lungo periodo di stasi economica legata alla crisi del welfare statale, per lungo tempo il loro principale, se non unico, committente. Molti *player* del terzo settore dialogano con i *provider* per la somministrazione di prestazioni sociali. Altri, addirittura, hanno assunto la decisione di assumere in prima persona la qualifica di *provider* del welfare offrendo servizi per il tramite di quella che è stata definita "quasi-piattaforma", che si distingue dalla piattaforma tradizionale poiché soggiace a logiche di radicamento territoriale e non di mercato. L'incontro tra i *provider profit* e *no profit* può creare uno scambio fra le due tipologie di *business*, innovando entrambi i settori e creando sinergie ibride e utili al territorio. La pandemia Covid ha inoltre innovato l'approccio della funzione delle risorse umane al tema del benessere organizzativo, rivitalizzando una crescita della domanda dei dipendenti verso i temi *basic* quali quelli della salute, del sostegno al reddito e la conciliazione vita lavoro, con una contestuale regressione dell'area del *life-style*, simbolo di una deriva eccessivamente commerciale del welfare. Per i *provider* è in sostanza giunto il tempo di uscire dalla *comfort zone* del welfare commerciale, per ripensare nuovi scenari e soluzioni più coerenti con i bisogni avvertiti dalla popolazione aziendale nell'era post-Covid. Si presume che sfruttando la logica B2B, i *player* assumano nel futuro il ruolo di veri e propri *partner* di cambiamento che la ripresa delle attività e il WA porterà con sé in questa fase storica. Da semplici aggregatori e distributori dell'offerta dei servizi inseriti in piattaforma (effetto *marketplace*), i *provider* potrebbero diventare in futuro degli *hub* nei quali le aziende datrici di lavoro potranno rintracciare ulteriori soluzioni per accrescere il valore dei loro programmi di welfare, amplificandone la portata rispetto ad alcuni obiettivi strategici di clima aziendale, produttività, innovazione, ecc. Ciò implica un aumento della complessità dell'attività dei *provider*, che inserisca il *player* in una "filiera" di valorizzazione dell'economia locale nella promozione dei servizi e di promotore del benessere organizzativo e della qualità del lavoro all'interno dell'azienda. Questo ruolo, ad esempio, può essere adeguatamente svolto aumentando la sensibilità rispetto a temi di *coaching* e *counseling* da inquadrare nell'ambito della strategia



aziendale, da agganciare ad altri obiettivi di contesto, come il *reskilling* e le politiche di *active ageing*<sup>4</sup>. In questo scenario generale, anche i sindacati rivestono un ruolo centrale come ulteriori interlocutori dei *provider*. È frequente che le organizzazioni, dopo che abbiano dato il loro contributo in sede di negoziazione e in sede di definizione della *policy* del welfare, non partecipano attivamente alla scelta dell'*outsourcer* e né tantomeno operino un controllo sull'adeguatezza dei servizi da loro corrisposti. Il coinvolgimento delle sigle sindacali nella fase di analisi e rilevazione dei bisogni, così come quella di attuazione del piano, sarebbe dirimente per assicurare la tutela dell'interesse del lavoratore verso utilità socio-previdenziali, assistenziali rispetto alle esigenze commerciali del *provider*. I *player* traggono una maggiore redditività dalla vendita di alcuni beni, per cui potrebbero sponsorizzare dei prodotti differenti da quelli in grado di offrire forme di tutele che il welfare dovrebbe introdurre nello scambio sotteso al rapporto di lavoro. Anche in questo caso, una collaborazione attiva di tutti gli attori in gioco, che passi per l'azzerare l'informativa asimmetrica del lavoratore, potrebbe far sì che le risorse private stanziare sul welfare aziendale vengano massimizzate per permettere al lavoratore una scelta consapevole che valorizzi il suo benessere non solo immediato, ma di lungo periodo. La valorizzazione dell'operato dei *provider* passa anche per una valutazione dell'impatto sociale, ovvero del ritorno economico e sociale dell'investimento compiuto in attuazione del piano di welfare. In questa fase avanzata di consolidamento del mercato, le iniziative di welfare sul contesto organizzativo e produttivo dell'impresa sono calcolate tramite l'individuazione di KPI variamente formulati, ma per lo più intangibile e connessi a sondare il grado di soddisfazione che il lavoratore riceve in termini di beneficio proveniente dalle misure adottate. Quello che è stato dimostrato è che le aziende con sistemi di welfare più elevati e strutturati sono quelle che hanno margini di produttività e redditività migliori, al punto da dimostrare che tra welfare e crescita produttiva vi è una correlazione che si alimenta vicendevolmente, in un circolo virtuoso che necessita, per raggiungere la sua massima espressione, un pieno coinvolgimento di tutti gli attori fino ad ora citati.

---

<sup>4</sup> Cfr. Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale dopo Covid - 19. E il provider diventa un "hub"*, *welfare*, 21 aprile 2020.

## 5.2. Il giudizio di meritevolezza sociale delle misure di welfare aziendale

Un approfondimento a parte merita comprendere il *range* di ragionevole proporzionalità oltre il quale la retribuzione tradizione non può essere sostituita dall'erogazione di beni in natura, per lo più detassabili e trattati approfonditamente nella Parte 2 del presente elaborato. Le agevolazioni fiscali non trovano applicazione *hic et simpliciter*, per il solo fatto che il datore eroghi beni e servizi rientranti nella fattispecie esentative dei commi 2 e 3 dell'art. 51 del Tuir ma, come chiarito dall'amministrazione finanziaria, l'accesso alle misure defiscalizzate è consentito a patto che non configurino un "aggiramento degli ordinari criteri di determinazione del reddito da lavoro dipendente", in violazione dei principi di capacità contributiva e di progressività dell'imposizione e di onnicomprensività del reddito<sup>5</sup>. La corresponsione di *benefit* sembrerebbe ammessa purché la loro erogazione non realizzi comportamenti abusivi ed elusivi, aventi come unica finalità la fruizione dei benefici fiscali. Per tale ragione l'amministrazione richiede che la componente di retribuzione, erogata sottoforma di welfare, ricada in un "*range*" di ragionevole proporzionalità (anche se di difficile quantificazione), rispetto all'ordinaria retribuzione<sup>6</sup>. L'amministrazione conferma lo stesso indirizzo interpretativo anche con la Risoluzione n. 55/E, stabilendo che i *benefit* che rispondano a finalità retributive (ad esempio per incentivare le *performance* del lavoratore o di gruppi ben individuati di lavoratori) non hanno accesso al regime di esenzione. Alle deroghe di cui al co. 2 e 3 dell'art. 51 del Tuir è riconosciuta un'applicazione residuale, in ragione della circostanza che i *benefit* non possono assumere una connotazione strettamente reddituale<sup>7</sup>. Parte della dottrina ha ampiamente criticato questo indirizzo poiché le argomentazioni con cui l'agenzia vorrebbe limitare il ricorso ai servizi di welfare da parte delle aziende non

---

<sup>5</sup> Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 55/E/2020*.

<sup>6</sup> Cfr. Assonime, *Circolare n. 24 del 3 novembre 2016*, pag. 27-28; Renella G., Sanseverino L., *Premi di risultato ai dipendenti e welfare aziendale, tra chiarimenti applicabili e attesi*, in "Il fisco" n. 21/2017, pag. 1671 e ss..

<sup>7</sup> L'Agenzia ha affermato che non è ammessa una riduzione dei redditi imponibili fino a completo abbattimento degli stessi, in ragione della tipologia di retribuzione (in denaro o natura) scelta dai soggetti interessati. Ad esempio, il piano di welfare che premia i lavoratori che abbiano incrementato il fatturato aziendale con una gradazione dell'erogazione dei *benefit* in base alla RAL è coerente con la portata dei commi 2 e 3 dell'art. 51 del Tuir, mentre non appare in linea con le medesime disposizioni una ripartizione effettuata in base a assenze e presenza oppure un'erogazione in sostituzione di somme costituenti retribuzione fissa o variabile. Cfr. Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 55/E/2020*, pag. 4-5.

sembrerebbe avere solide basi legislative. In *primis*, la lettura congiunta dell'art. 2094 cc. e dell'art. 2099 cc.<sup>8</sup> ammette la possibilità che il lavoratore sia completamente remunerato con la corresponsione di beni in natura, il cui valore è determinabile ai sensi dell'art. 9 del Tuir. Di conseguenza, è difficile comprendere quale possa essere il parametro per individuare un "livello tollerabile" di compensi in natura attribuibile, visto che nessuna disposizione nel nostro ordinamento fissa precisi limiti o ostacola l'erogazione di questa tipologia di retribuzione. Tuttavia, secondo le circolari amministrative, la corresponsione di servizi di welfare violerebbe i principi di capacità contributiva e progressività dell'imposizione qualora la loro erogazione realizzi la fattispecie dell'abuso di diritto, ai sensi dell'art. 10-*bis*, comma 1 e 2, lett. b) della Legge n. 212/2000. La disposizione in esame punisce quei comportamenti atti a realizzare vantaggi fiscali non dovuti, a meno che non siano sorretti da ragioni extra-fiscali, di carattere organizzativo e gestionale, che rispondano a finalità di miglioramento strutturale e funzionale dell'impresa. In sostanza, sono puniti tutti gli atteggiamenti, privi di sostanza economica, che siano attuati con l'unica finalità di eludere il versamento della tassazione dovuta. Tale richiamo normativo non pare in grado di scogliere i dubbi nel caso del welfare, perché le utilità che il lavoratore riceve, è vero che da un lato godono di una normativa fiscale di favore ma, al contempo, le prestazioni erogate vanno a soddisfare anche altre esigenze di carattere sociale e socio assistenziale del lavoratore che escludono le finalità elusive. Resta ferma anche la libertà opzionale in capo al contribuente tra i regimi offerti dalla legge aventi ad oggetto operazioni comportanti un diverso carico fiscale, ai sensi dell'art 10-*bis*, comma 4 della l. n. 212/2000<sup>9</sup>. In sostanza, nonostante l'amministrazione finanziaria abbia il potere di disconoscere i vantaggi sulla base delle norme e dei principi considerati elusi, è difficile qualificare come abusiva la pratica di corresponsione di beni e servizi di welfare, in quanto, da una parte, sussiste una legge che legittima la conversione dei premi in beni in natura e, dall'altra, la loro corresponsione è sostenuta e incentivata anche dal legislatore e dalla contrattazione collettiva di vario livello<sup>10</sup>. Secondo una parte della dottrina,

---

<sup>8</sup> L'art. 2099, comma 3, cc. afferma chiaramente che "il prestatore di lavoro può anche essere retribuito in tutto o in parte con partecipazione agli utili o ai prodotti, con provvigione o con prestazioni in natura".

<sup>9</sup> L'articolo non ravvisa violazione e abuso di diritto quando è la stessa legge a dare accesso a una normativa di favore, come accade nell'ambito del welfare di produttività, in cui è il lavoratore a poter scegliere di ricevere retribuzione in natura al posto del premio detassato al 10%, nonché rinunciare completamente all'applicazione dell'aliquota agevolata.

<sup>10</sup> Cfr. Di Gialluca A., Morelli A.M., *Il progressivo ampliamento della disciplina fiscale relativa al welfare*

l'amministrazione ha elaborato, in maniera del tutto discrezionale e in via di derivazione esegetica, la possibilità che il ricorso al welfare aziendale possa violare i principi di capacità contributiva e di progressività dell'imposizione. Questa interpretazione di carattere sanzionatorio si ritiene che non sia minimamente sostenuta dalla giurisprudenza, la quale non ha mai fatto riferimento a casi di violazione della capacità contributiva ad opera dei commi 2 e 3 dell'art. 51 del Tuir, i quali indicano una limitazione chiara ed esaustiva dei casi in cui il principio di onnicomprensività della retribuzione possa trovare una deroga. Anzi, si potrebbe addirittura sostenere che il richiamo alla finalità retributiva, volta a legittimare chiaramente un prelievo fiscale, comporta una violazione al principio di legalità *ex art. 23 della Cost.* poiché altera la portata normativa dell'art. 2099 cc., che ammette la corresponsione di beni in natura a titolo retributivo, e dei commi 2 e 3 dell'art. 51 del Tuir che riconosce un regime di *favor* fiscale alle utilità sociali corrisposte ai lavoratori<sup>11</sup>. Si può ragionevolmente giungere alla conclusione che la non imponibilità delle prestazioni di welfare deriva non dall'assenza della loro natura retributiva, che bisogna comunque riconoscere a tali tipologie di prestazioni, ma dalla meritevolezza che tali *benefit* assolvono nello svolgimento dell'attività lavorativa a cui il legislatore riconosce un'utilità sociale<sup>12</sup>. Tali misure sfuggono alla forza attrattiva del principio di onnicomprensività<sup>13</sup>, non perché sono corrisposte in assenza dell'*animus remunerandi* e

---

*aziendale e ai premi di produttività*, in Nuovo Notiziario Giuridico, 1, Unione Industriale Torino, 2018, pag. 36; Leo M., op. già cit. *Le imposte sui redditi*, 2010, pag. 829.

<sup>11</sup> Cfr. Yang T., *Addizioni interpretative e principio di legalità nell'imposizione sui redditi di lavoro dipendente. Considerazioni critiche a margine della risoluzione 25 settembre 2020, n. 55/E dell'Agenzia delle Entrate*, in "Rivista telematica di Diritto Tributario", 28 dicembre 2020.

<sup>12</sup> Cfr. Forlivesi M., *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in "Lavoro e diritto", n. 2/2020, pag. 243; Squeglia M., *Il welfare aziendale è la risposta al bisogno previdenziale e al "welfare integrato"?*, in "Lavoro e Diritto", 2019, pag. 693-694.

<sup>13</sup> Il principio di onnicomprensività prevede che il reddito da lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in generale, a qualunque titolo percepiti nel periodo di imposta dal lavoratore, anche sottoforma di erogazioni liberali, in relazioni al rapporto di lavoro. Deve sussistere un nesso di inerenza giuridica tra l'attribuzione patrimoniale compiuta a favore del lavoratore e il contesto lavorativo in cui opera. Per tale ragione, sono escluse dal reddito imponibile le erogazioni corrisposte per soddisfare un interesse personale del datore. Il principio di onnicomprensività ha una forza attrattiva tale da ricomprendere nella sua sfera di competenza anche le elargizioni corrisposte a seguito della cessazione del rapporto di lavoro o anche provenienti da terzi soggetti come l' INPS o l'INAIL. Cfr. Di Gialluca A., Morelli A.M., *Il progressivo ampliamento della disciplina fiscale relativa al welfare aziendale e ai premi di produttività*, pag. 25; Tinelli G., *Commentario al Testo unico delle imposte sui redditi*, Cedam, Padova, 2009, pag. 428; Postal M., Gobbi E., *Commento all'art. 51 del Tuir – Determinazione del reddito da lavoro dipendente*, Smart 24 Ore Fisco, 29 aprile 2021; Antonini P., *Determinare il reddito da lavoro dipendente*, in "Diritto & Pratica del Lavoro", n. 18/2021, pag. 1109; Crovato F., *Il lavoro dipendente nel sistema delle imposte sui Redditi*, Cedam, Padova, 2001, pag. 96; Tesaurò F. *Istituzioni di diritto tributario – Parte speciale*, Utet, Torino, 2008, pag. 243; Tinelli G., Mencarelli S., *Lineamenti giuridici dell'imposta sul*

con finalità e intenti liberali da parte del datore<sup>14</sup>, ma perché la meritevolezza del fine della loro corresponsione fa sì che il legislatore ne sostiene implicitamente la promozione con la previsione di una normativa fiscale di favore<sup>15</sup>. Le erogazioni scontano la tassazione agevolata per ragioni di carattere a) organizzativo (prestazioni di servizi di trasporto collettivo, mensa organizzata e somministrazioni di vitto; b) socioassistenziali (spese di istruzione, oneri di utilità sociale); c) incentivante (azionariato a favore dei dipendenti)<sup>16</sup>. Se così non fosse, si farebbe fatica a spiegare anche la *ratio* sottesa al welfare premiale. In questo caso l'erogazione avviene comunque a titolo premiale sulla base di una valutazione connessa alla prestazione lavorativa, e quindi a titolo remunerativo, ma può avere accesso al regime agevolato a patto che sia finalizzata al conseguimento di obiettivi collettivi e non per remunerare *performance* individuali<sup>17</sup>. L'intento dell'amministrazione è chiaramente apprezzabile, in quanto l'adozione della circolare mira a limitare il diffondersi di pratiche abusive ad opera delle aziende che abbiano come principale finalità quella di accedere alle agevolazioni fiscali e non di rendersi sensibili e recettivi verso le istanze e dei bisogni sociali dei propri lavoratori. La finalità precipua del welfare aziendale finirebbe così per essere travisata e utilizzata per meri scopi elusivi che potrebbero gradualmente erodere i redditi in cambio della corresponsione di beni e servizi. L'assegnazione di prestazioni di welfare dovrebbe avvenire sulla base della ravvisata finalità sociale riconosciuta alle varie misure, la cui assenza preclude l'accesso al beneficio fiscale. Una funzione dirimente, in questo scenario, dovrebbe essere svolta dalla contrattazione, quale soggetto agente posto a salvaguardia degli interessi dei lavoratori in materia di politiche retributive. Pertanto, diviene necessario comprendere in quali limiti è possibile convertire la retribuzione fissa e variabile in opere e servizi di welfare aziendale? L'art. 36 della Cost.

---

*reddito delle persone fisiche*, Torino, 2010, pag. 116, Leo M., op. già cit. *Le imposte sui redditi*, pag. 876.

<sup>14</sup> Cfr. Brenna F., Munno R., op. già cit. *Il welfare aziendale: aspetti fiscali*, pag. 177.

<sup>15</sup> Secondo una parte della dottrina se si fosse trattato di liberalità a tutti gli effetti, avrebbero dovuto trovare la loro causa in un contratto a titolo gratuito, dalla quale sia desumibile l'intento delle parti di perseguire un intento liberale e non elusivo degli obblighi retributivi (Tursi A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, Relazione congresso AIDLass 2018, [www.bollettinoadapt.it](http://www.bollettinoadapt.it), pag. 32). Secondo un altro autore, il regime di favore si spiega solo alla luce dell'assenza dell'*animus remunerandi*, ma se così fosse, si farebbe fatica a spiegare come lo stesso si applichi anche al comma 3 dell'art. 51 del Tuir che ha chiaramente una valenza remunerativa (Leo M., op. già cit. *Le imposte sui redditi*, pag. 870 e ss.).

<sup>16</sup> Cfr. Brenna F., Munno R., op. già cit. *Il welfare aziendale: aspetti fiscali*, pag. 177.

<sup>17</sup> Cfr. Massagli E., Spattini S., *Regime fiscale dei piani di welfare: conferme e novità interpretative*, in "Bollettino ADAPT", n. 36, 5 ottobre 2020.

stabilisce che la giusta retribuzione attribuisce alla persona il diritto ad ottenere una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del lavoro svolto, e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla propria famiglia un'esistenza e libera e dignitosa<sup>18</sup>. I mutamenti che riguardano il mercato del lavoro promanano la propria forza innovativa anche sui temi retributivi, in quanto sia la contrattazione che la prassi aziendale propendono per una maggiore flessibilità salariale<sup>19</sup>. Tuttavia, la flessibilità si muove all'interno di principi scritti di proporzionalità e sufficienza che insieme impongono degli argini a garanzia del concetto di adeguatezza della retribuzione. Il principio di proporzionalità valuta il valore di mercato della prestazione lavorativa, delegando alla contrattazione la sua determinazione<sup>20</sup>. Il principio di sufficienza ricopre una funzione correttiva volte ad evitare che la retribuzione vada sotto soglie minime di trattamento economico, oltre il quale verrebbero compromessi i bisogni e le necessità vitali del lavoratore<sup>21</sup>. La retribuzione proporzionale e sufficiente coabitano e si sintetizzano nel concetto di adeguatezza, conservando uguale valore e peso in virtù della loro autonomia funzionale. Da una parte esiste la retribuzione intensa come obbligazione-corrispettivo, richiamata al principio di proporzionalità e dall'altra quella di obbligazione sociale, aderente al principio di sufficienza<sup>22</sup>. Il concetto di giusta retribuzione costituzionalmente garantita si compone di queste due anime che rispondono al contempo a una logica economicistica e una logica sociale o previdenziale/alimentare della retribuzione.

---

<sup>18</sup> La retribuzione è frutto di contrattazione tra le parti in causa. Tuttavia, la stessa non è derogabile oltre il limite della retribuzione sufficiente, quale retribuzione minima prevista dal CCNL. L'art. 36 è diventata norma precettiva. Direttamente applicabile nei rapporti individuali per opera della giurisprudenza, le tariffe salariali previste dai CCNL nei diversi settori sono diventate parametro della retribuzione proporzionata e sufficiente. In base a una presunzione *iuris tantum*, i giudici considerano i minimi retributivi dei CCNL in grado di assicurare corrispondenza al precetto costituzionale. Cfr. Tampieri A., *La giusta retribuzione. Una lettura giuridica di MT20*, in Tampieri A. (a cura di), *Il diritto del lavoro e la sua evoluzione. Studi in onore di Roberto Pessi*, Cacucci, Bari, 2021, pag.2537 – 2547; Ponetrio C., *Il lavoro per un'esistenza libera e dignitosa: art. 36 Cost. e salario minimo legale*, in “Questione Giustizia. Trimestrale promosso da Magistratura democratica”, Fasc. n. 4, 2019.

<sup>19</sup> Cfr. Ciaccioni M., *La retribuzione dal punto di vista giuridico*, I manuali del centro studi Aidp, n.2/2014, pag. 10.

<sup>20</sup> Cfr. Bellomo S., *La retribuzione*, in Passarelli Santoro G. (a cura di), *Diritto e processo del lavoro e della previdenza sociale. Privato e pubblico*, VII ed., Utet, Torino, pag. 921.

<sup>21</sup> Cfr. Ciaccioni M., op. già cit. *La retribuzione*, pag. 10.

<sup>22</sup> Cfr. Cautadella M.C., *La retribuzione nel tempo della crisi tra principi costituzionali ed esigenze di mercato*, Giappichelli, Torino, 2013, pag.17; Dell'Olio M., *Retribuzione, quantità e qualità del lavoro, qualità di vita*, in “Argomenti di diritto del Lavoro”, 1995, pag. 9; Ponetrio C., op. già cit. *Il lavoro per un'esistenza libera e dignitosa*, pag. 21; Zoppoli L., *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in Caruso B., Zoli C., Zoppoli L. (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Vol. 1, Jovene, Napoli, 1994, Vol. I, pag. 91 e ss..

I principi calati nel reale non riescano a mantenere fede alla natura universalistica della retribuzione sufficiente poiché collegata alle condizioni negoziali che portano alla conclusione di diversi CCNL, ognuno dei quali individua un compenso minimo non derogabile in sede di contrattazione decentrata e individuale<sup>23</sup>. La retribuzione prevista dalla contrattazione nazionale acquista, anche solo in via generale, una presunzione di “adeguatezza” ai principi di proporzionalità e sufficienza<sup>24</sup>. A seguito dell’adozione della legge di Stabilità 2016 e dell’incentivazione all’adozione di piani di welfare aziendale, la retribuzione accessoria ha acquistato un’importanza via via crescente, per cui diviene necessario comprendere fino a che punto la retribuzione tradizionale può essere erosa dalle forme retributive che si realizzano mediante il ricorso al welfare aziendale. Le erogazioni che rientrano nel welfare possono avere sia carattere corrispettivo, sottoforma di retribuzione in natura *ex art.* 2099 comma 3 c.c., o in sostituzione del premio di produttività o sottoforma di utili di impresa, oppure con carattere non corrispettivo, come i servizi alla persona, la flessibilità oraria e gli strumenti di conciliazione vita lavoro<sup>25</sup>. Tuttavia, sono le prestazioni aventi natura corrispettiva che impattano sul sistema retributivo. Inoltre, l’iniziativa legislativa connessa alla possibilità di *welfarizzare* il premio di produttività ha attratto il welfare nell’area della corrispettività sociale insita nel rapporto di lavoro e informa la parte normativa del contratto con elementi qualitativi della controprestazione datoriale<sup>26</sup>. La *welfarizzazione* del premio ha inciso sulle voci

---

<sup>23</sup> La retribuzione sufficiente è infatti diversa per varie categorie. Addirittura, negli stessi settori produttivi, per funzioni omogenee, il compenso idoneo a tutelare la dignità del lavoratore e una libera esistenza per sé e la famiglia è disomogeneo. Questo avviene perché nel nostro ordinamento non esiste un principio generale di parità retributiva cosicché devono ritenersi leciti trattamenti retributivi più favorevoli accordati a uno o più prestatori di lavoro, salvo la garanzia dell’osservanza della sufficienza e della proporzionalità della retribuzione nei confronti dei lavoratori. Cfr. Gargnoli E., Palladini S., op. già cit. *La retribuzione*; Ciaccio G., *La retribuzione*, [www.cislunivetsita.lecce](http://www.cislunivetsita.lecce).

<sup>24</sup> Cfr. Cass. n. 25889/2008. La giurisprudenza ha elaborato il concetto di retribuzione adeguata utilizzando come parametro le tariffe salariali dei CCNL o quelle affini. Tuttavia, il CCNL di lavoro, come dimostra Ponterio C., op. già cit. *Il lavoro per un’esistenza libera*, pag. 19.27, non costituisce più, in ogni caso, garanzia di una retribuzione adeguata, sia quelli firmati da associazioni minoritarie, sia quelli sottoscritti dalle storiche. Non sono poche le pronunce di Tribunali (Tribunale di Torino, sent. n. 1128/2019) ad avere dichiarato nulle le previsioni contrattuali in materia di salario corrispettivo per contrarietà alla norma costituzionale dell’art. 36 Cost..

<sup>25</sup> Cfr. Lamberti F., op. già cit. *Finalità e nozione del welfare aziendale*, pag. 100; Treu T., *Welfare e benefit: esperienze aziendali e territoriali*, in Treu T. (a cura di), op. già cit. *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, pag. 1; De Filippo A., *Contenuti e tipi di welfare aziendale*, in Treu T., op. già cit. *Welfare aziendale*, vd. *supra*, pag. 38.

<sup>26</sup> Forlivesi M., op. già cit. *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, pag. 237-252.

retributive, recuperando forme di retribuzione in natura, con contestuale arricchimento e valorizzazione della causa del contratto di lavoro che potenzia la funzione sociale del sinallagma contrattuale. Questa valorizzazione della componente retributiva ha avuto una diffusione anche nell'ambito delle politiche del personale mediante l'adozione del modello del *total reward compensation*<sup>27</sup>.

La retribuzione soddisfa l'essenza qualitativa e quantitativa dell'attività lavorativa, ma anche i bisogni sociali e familiari del lavoratore per cui le prestazioni di welfare rientrano a pieno titolo della retribuzione complessiva, al pari di ogni altra voce della retribuzione monetaria<sup>28</sup>. I CCNL contemplano con maggiore frequenza forme di welfare, come *benefit* e piani di welfare, destinati ad attualizzare il principio di sufficienza al di là del mero sostentamento vitale, contribuendo a realizzare la funzione promozionale dell'art. 36 della Cost. che ha il compito di contribuire al pieno sviluppo del singolo lavoratore e a soddisfare i suoi bisogni materiali e immateriali<sup>29</sup>. Altra parte della dottrina ritiene, invece, che il welfare assuma la forma di aumento economico finalizzato a garantire l'adeguamento della retribuzione sufficiente al costo della vita, riverberando i suoi effetti sul concetto di giusta retribuzione *ex art.* 36, co.1, della Cost., al punto che le erogazioni in natura assumono la forma di componenti della retribuzione complessiva che comportano un'estensione dell'area della retribuzione proporzionalmente garantita. Appurato che il welfare diviene una componente retributiva a tutti gli effetti, nonostante la legge gli riservi un trattamento fiscale agevolato per ragioni di meritevolezza sociale, il *quantum* della retribuzione monetaria inderogabile non suscettibile di poter essere erosa e sostituita dalle prestazioni in natura senza intaccare la soglia di retribuzione

---

<sup>27</sup> Cfr. Cautadella M.C., op. già cit. *La retribuzione nel tempo della crisi*, pag. 51 -55; Fagnani E., *Dalla crisi del welfare al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?* In "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", Fasc. 1, 2013, pag. 168-169; Squeglia M., *La «previdenza contrattuale». Un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Giappichelli, Torino, 2014, pag. 104; Chiaromonte W., Vallauri M.L., *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L'esperienza italiana*, in Chiaromonte W., Vallauri M. L., op. già cit. *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, pag. 7.

<sup>28</sup> Cfr. Cassazione, Sent. n. 6161, 20 ottobre 1982; Cassazione, Sent. n. 1069, 13 febbraio 1984. Anche D'Antona M., De Luca Tamajo R. *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 1/1991, pag. 5; Zoppoli L., *La corresponsività nel contratto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1991, pag. 345. Tali autori ritengono che nel concetto di retribuzione rientri tutto ciò che il lavoratore percepisce a causa del contratto di lavoro, anche se non direttamente riconducibile alla prestazione.

<sup>29</sup> Cfr. Pascussi P., *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi* – Relazione Congresso AIDLess2018, in "Bollettino ADAPT", pag. 52 e ss.; Roma G., *Le funzioni della retribuzione*, Cacucci, Bari, 1997, pag. 57.



costituzionalmente sufficiente rimane di competenza della contrattazione. Il Patto della Fabbrica<sup>30</sup>, sottoscritto il 9 marzo 2018, fornisce una prima indicazione a proposito, operando una distinzione tra Trattamento economico minimo (Tem) e Trattamento economico complessivo (Tec). Il primo individua i minimi tabellari inderogabili soggetti a variazioni in base all'IPCA<sup>31</sup>, mentre il Tec include i trattamenti economici che il CCNL qualificherà comuni ai lavoratori del settore a prescindere dal livello di contrattazione a cui il CCNL ne affiderà la disciplina, includendovi anche le forme di welfare<sup>32</sup>. Il Tem e il Tec sembrano pensati proprio per definire con rigore geometrico il limite tra retribuzione-obbligazione sociale e le quote eccedenti di retribuzione, aventi una funzione di corrispettivo. Quello che è incluso nel Tec, ovvero le forme di welfare contrattuale, non sono da ricomprendere nella retribuzione costituzionalmente garantita. Tali erogazioni entrano nel sinallagma contrattuale, anche nella declinazione atta a valorizzare la componente sociale della retribuzione, ma in ausilio a quella già svolta in maniera inderogabile dalla retribuzione sufficiente. Il welfare assume un ruolo centrale nella formazione del Tec, senza creare pericolose interrelazioni e commistioni con il *minimum* di retribuzione categorico rappresentato dal Tem. In sostanza, il trattamento economico minimo è un *quantum* di salario monetario distinto e inderogabile per individuare la retribuzione costituzionalmente sufficiente, mentre il welfare contrattuale e aziendale, nelle sue varie declinazioni, concorre alla formazione del trattamento economico complessivo. Nel principio di giusta retribuzione è insita la garanzia di un

---

<sup>30</sup> Per approfondimenti sul Patto di Fabbrica si rimanda a Liso F., *Qualche erratica considerazione sul recente accordo interconfederale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018*, in "Bollettino ADAPT", n. 16, 23 aprile 2018; Dell'Aringa C., *Relazioni industriali alla prova del dopo-elezioni*, in "Lavoce.info", 13 marzo 2018.; Ichino P., *Quel patto poco utile per la fabbrica*, in "Lavoce.info", 10 aprile 2018, Treu T., *Un segnale unitario per il futuro*, Il Sole 24 Ore, 5 giugno 2019; Di Noia F., *Sul "ritrovato" dinamismo del sistema di relazioni industriali: rappresentatività e assetti contrattuali dopo l'AI 28 febbraio 2018*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 4/2018.

<sup>31</sup> Il Tem verrà adeguato in funzione degli scostamenti registrati nel tempo in base all'indice dei prezzi al consumo (IPCA), depurato dei prezzi dei beni energetici come calcolato dall'Istat. I CCNL, in ragione dei processi di trasformazione e innovazione organizzativa, potranno modificare il valore del Tem. Secondo alcuni autori come Pascucci P., *Giusta retribuzione e contratti di lavoro. Verso un salario minimo legale?*, Franco Angeli, Milano, pag. 49, la previsione del Tem non innova il concetto di giusta retribuzione. Cfr. Confindustria, Cgil, Cisl, Uil, *Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria, Cgil, Cisl, Uil*, 9 marzo 2018, pag. 8; Fazio F., Massagli E., Tiraboschi M., *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, ADAPT Labour Studies e-book n. 8, 2013.

<sup>32</sup> Il contratto di categoria avrà cura di evidenziare in maniera chiara la durata e la causa di questi trattamenti e gli effetti economici tra primo e secondo livello di contrattazione. Cfr. Confindustria, Cgil, Cisl e Uil, op. cit. *Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali*, 9 marzo 2018, pag. 7-8.

“nocciolo duro” di retribuzione monetaria non suscettibile di conversione in prestazioni di beni e natura e sottratta a ogni valutazione concernente la produttività, in grado di garantire al lavoratore e alla sua famiglia un’esistenza libera e dignitosa. Per tale ragione, si può concludere che ancora prima dei principi di progressività e capacità contributiva, le misure di welfare non possono in alcun modo erodere il concetto di “giusta retribuzione”, garantita dal ruolo attivo della contrattazione. Il legislatore, se volesse concorrere a fornire un segnale forte e di indirizzo, che aiuti l’amministrazione finanziaria a regolamentare la materia del welfare, la quale si fa sempre più complessa, dovrebbe avere il coraggio di intervenire in maniera più incisiva sull’art. 51 del Tuir. Una modalità per arginare le pratiche di abuso potrebbe essere quella di riconoscere forme di agevolazione fiscale incrementale in proporzione al grado di meritevolezza sociale conseguito dalla prestazione, assumendo una posizione più incisiva e critica verso forme di welfare aventi natura più prettamente commerciale e consumistica. Le iniziative legislative degli ultimi anni non vanno chiaramente in questa direzione, in quanto le istituzioni hanno dimostrato di avere con il welfare aziendale un approccio schizofrenico. In particolare, sfruttando l’ampia versatilità dell’art. 51, co. 3 del Tuir, gli importi indicati nella norma sono stati incrementati per rispondere a esigenze emergenziali dettata da eventi contingenti, rifiutando un intervento strutturale che sia in grado di assorbire ogni eventualità nel lungo periodo. Dapprima per far fronte all’emergenza Covid e, successivamente, al rincaro dei prezzi dettato all’inflazione riconducibile alla guerra russo-ucraina, gli importi dei *fringe benefit* sono stati innalzati da 258,23 fino a 3.000 euro alla fine del 2022, per poi regredire alla soglia inizialmente in vigore agli inizi del 2023<sup>33</sup>. Questo approccio a-sistemico, tra l’altro operato sulla norma dei *fringe benefit* più versatile, che si presta a includere indistintamente ogni tipologia di prestazione, conferma quel pregiudizio che vede nel welfare aziendale uno strumento di contenimento del costo del lavoro più che una vera e propria politica sociale da promuovere nei cotesti aziendali per intercettare i bisogni dei lavoratori non soddisfabili con l’erogazione della mera

---

<sup>33</sup> Cfr. Massagli E., op. già cit. *I nuovi fringe benefit a 3.000 euro: perché sono un rischio più che una opportunità*. Per una ricognizione dell’importanza del welfare nelle politiche di sviluppo aziendale, in coerenza con gli obiettivi sociali prefissati nell’ambito di Agenda 2030 e finanziate dal PNRR si veda anche Barbieri L., Scansani G., Tombari M., *Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 14, 2022.

retribuzione. Indubbiamente, una collaborazione tra *provider*, parti sociali e associazionismo si rivela fondamentale per innovare le politiche remunerative e di *compensation & benefit*, nel rispetto del concetto di giusta retribuzione e anche di un “giusto” welfare aziendale.

## **APPARATI**



# ***LITERATURE REVIEW***

## **PARTE I**

### **CAPITOLO 1**

#### **DAL SECONDO WELFARE AL WELFARE AZIENDALE**

**1.1.** Treu T., *Dizionario di Storia*, www.treccani.it, 2011, definisce il *welfare state*, l'insieme di politiche pubbliche con cui lo Stato fornisce ai propri cittadini protezione contro i rischi e bisogni prestabiliti, in formato di assistenza, assicurazione, sicurezza sociale, prevedendo specifici diritti sociali e doveri di contribuzione. Lo Stato sociale è un fenomeno essenzialmente europeo, sviluppatosi a partire dal XIX secolo, nato sotto la pressione della classe operaia ma configura anche un portato della democrazia di massa; contribuisce alla riduzione delle disuguaglianze di classe mediante la messa a disposizione di sicurezze materiali e opportunità di sviluppo individuale e collettivo. Anche per 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", Fasc. 1, marzo 2013, il *welfare state* è l'insieme di politiche ed interventi tesi a promuovere beni comuni e benessere sociale, riconducibili a specifiche aree dell'attività pubblica come pensioni previdenziali, sanità, istruzione, assistenza, ammortizzatori sociali. In letteratura i modelli e definizioni di "Stato Sociale" sono molteplici, a seconda che si consideri la dimensione di protezione dei diritti sociali acquisiti o la promozione a tutela dei singoli. A tal proposito si rimanda a Brugnoli A., Bonini R., *Le politiche per il welfare in Lombardia*, in Violini L., Vittadini G. (a cura di), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, Bur, Milano, 2012. Fagnani E., *Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale*, pag. 161-163 ripercorre le cause che hanno condotto alla crisi del *welfare state*, riconducendole alla globalizzazione, crisi finanziaria del 2008, tagli alla spesa pubblica, invecchiamento demografico. Di parere affine anche Ascoli U., *Il welfare in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2012; Colozzi I., *Il welfare tra crisi e innovazione: paradigmi a confronto*, in Violini L., Vittadini G. (a cura di), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare*

*nessuno*, Bur, Milano, 2012. Anche Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013, pag. 7-8, inquadra il contesto storico-politico che ha condotto alla diffusione del secondo welfare, che ha spinto i paesi europei a cercare di riformare i modelli sociali tramite una ricalibratura del “welfare pubblico”. Anche Caruso B., “*The bright side of the moon*”: *politiche del lavoro personalizzato e promozione del welfare occupazionale*, in “*Rivista italiana del diritto del lavoro*”, I, 2016, pag. 184/190-191, riconduce la ragione della rivitalizzazione del secondo welfare alla crisi dello stato sociale, il quale ha ridotto progressivamente gli spazi d’intervento in materia assistenziale e previdenziale (standardizzazione dei trattamenti, inappropriata diffusa, eccessi burocratici, ecc.). La spiegazione più divulgata della “riscoperta del welfare” è di tipo prevalentemente negativo. Connessa alla crisi del welfare tradizionale non vi è solo una generica nuova domanda di prestazioni di welfare aziendale, avente natura più sofisticata (pensioni e polizze integrative), che sfrutta strategie congiunturali e di vantaggio immediato come i benefici fiscali, inserendole in logiche di *management* tradizionaliste/filantropiche, ma anche un “cambiamento di natura strutturale” del modo di organizzarsi dell’impresa e di una rinnovata centralità della persona nell’esperienza del lavoro, connesso alla rivoluzione tecnologia e all’istaurazione di meccanismi sociali legati alla globalizzazione. Pavolini E., Alaimo U., *Tempi moderni, Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013, ravvisa come il welfare italiano stia attraversando una fase di profonda trasformazione, caratterizzata dalla riduzione del welfare pubblico e dall’intensa modificazione della miscela fra pubblico e privato legata alla crisi del debito pubblico, da un lato, e da un mutamento assai più complesso che per essere compreso richiede una logica di analisi che coinvolge molti attori. Come notato da Palier B. (a cura di), *A Long Good-bye to Bismarck. The Politics of Welfare Reforms in Continental Europe*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2010, l’Italia oscilla fra un congelamento e un *retrenchment*, mentre manca un reale segnale di ricalibratura, basato su una logica di welfare come “investimento sociale”. Ferrara M., *Trent’anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, in “*Stato e Mercato*”, n. 41, 2007, pag. 341-376, afferma che a partire dagli anni Novanta, i governi tecnici succedutesi hanno effettuato tagli con la finalità di accumulare risparmi da investire per affrontare i nuovi bisogni sociali che alla fine non sono stati mai davvero perseguiti e soddisfatti. Pizzuti F. R.,

*Rapporto sullo stato sociale 2019. Welfare pubblico e welfare occupazionale*, Università Sapienza di Roma, maggio 2019, pag. 1-56, ripercorre il contesto storico sociale che ha condotto all'attuale politica di austerità e alla diffusione del welfare occupazionale, il quale pur nascendo da iniziative del mondo produttivo e privato, trae la propria linfa dagli incentivi economici e fiscali previsti dall'amministrazione statale. Lo sviluppo del welfare in Italia è legato anche al contenimento del costo del lavoro da parte delle imprese che non sono in grado di conquistare quote di mercato innovando i sistemi produttivi. Secondo la ricostruzione di Treu T., *Introduzione Welfare aziendale*, in WPCSDLE "Massimo D'Antona", It. – 297/2016, il welfare pubblico ha presentato non poche sfasature rispetto alle trasformazioni del mondo del lavoro e questa separatezza di approcci è alla base degli istituti che oggi vengono definiti "secondo welfare". Dal punto di vista definitorio il termine "secondo welfare" include politiche sociali realizzate all'infuori dell'intervento pubblico, da parte di attori diversi, tra cui anche fondazioni, enti bilaterali, organizzazioni del terzo settore e della mutualità. Lo studio del secondo welfare è irto di difficoltà analitiche e metodologiche. Tuttavia, la capacità del welfare privato di integrarsi positivamente con il welfare pubblico per ottimizzare la risposta ai bisogni sociali dipende dalle scelte delle istituzioni pubbliche, dagli orientamenti salariali e risorse introdotte dagli attori sociali di vario livello. Violini L., Vittadini G., (a cura di), op. già cit. *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno* ravvisa la necessità di una ricalibratura del *welfare state* attraverso il welfare sussidiario, avvalendosi di iniziative dal basso. Il welfare sussidiario può dare vita a forme di *governance* e rispondere positivamente alla complessità della società moderna, poiché fondato su forme di collaborazione e cooperazione tra erogatori di servizi pubblici e privati che collaborano attivamente allo sviluppo delle politiche sociali. Il welfare sussidiario garantisce il pluralismo dell'offerta, la libertà di scelta dell'utente relativamente all'erogatore del servizio, la solidarietà sociale. Il suo finanziamento avviene sempre per mano pubblico, tramite una nuova allocazione delle risorse pubbliche a favore di soggetti privati. Per Marzulli M., Moscatelli M., Pavesi N., (a cura di), *Le strade del welfare*, in "Politiche sociali e Servizi", n. 1, Vita e Pensiero, Milano, 2015, pag. 58-59, il *welfare mix* è un modello di welfare che abbandona il modello tradizionale di *welfare state* e che propone un sistema più partecipato che include altri attori a cui lo Stato delega parte delle proprie funzioni. Nel medesimo contributo sono analizzate le



posizioni in merito di altri autori pronunciatisi in materia tra cui: Ascoli e Pasquinelli (Ascoli U., Pasquinelli S.(a cura di), *Il welfare mix in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1993), per i quali il *welfare mix* è un modello nato a causa della crisi economica, il diffondersi di idee liberiste e l'emergere del terzo settore che, grazie ai livelli di efficienza della sua offerta, sfrutta il potenziale di solidarietà presente nella comunità civile, mirando alla "restituzione alla società della capacità e responsabilità di auto-organizzazione". Ad ogni modo, Marzulli M., Moscatelli M. pag. 61-62 nel medesimo contributo, inquadrano il secondo welfare come un fenomeno di risposta alla crisi dello Stato sociale causata non solo dal debito pubblico, ma anche dall'incapacità dello Stato di rispondere ai nuovi bisogni derivati dal mutamento demografico e del mercato del lavoro. Di conseguenza, il secondo welfare si palesa come soluzione offerta ai soggetti meno tutelati, facendo leva su risorse private, in cui l'attore pubblico mantiene solo una funzione di garanzia dei diritti dei cittadini, perdendo qualsiasi funzione di erogazione, delegando a favore di attori privati. Per Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, Milano, 2019, il secondo welfare è "un'avanguardia del nuovo contro movimento originato dalle sfide della Grande Trasformazione 2.0" e non si candida a sostituire il primo. Se al primo welfare, come notato in Marzulli M., Moscatelli M., Pavesi N., (a cura di), *Le strade del welfare. Sintesi delle principali proposte di riforma*, in "Politiche sociali e Servizi", n. 1, Vita e Pensiero, Milano, 2015, fa capo la tutela dei diritti di cittadinanza, legati storicamente ai sistemi di *welfare state* e ai bisogni di natura essenziale come la salute, la vecchiaia, infortuni sul lavoro, disoccupazione, pensionamento e disabilità, Maino e Ferrara rilevano come, al secondo welfare, sono riconducibili tutte le forme di protezione e investimento sociale, non direttamente sostenute dal *welfare state*, realizzate da soggetti privati, parti sociali ed enti del terzo settore. Gli autori auspicano che i due welfare realizzino nel tempo una combinazione virtuosa (efficace, efficiente ed equa), nonostante la ricalibratura tra le due forme di welfare avvenga lentamente. A dispetto del primo, il punto di forza del secondo welfare è la sua flessibilità e una propensione a sperimentare forme di innovazione sociale. La natura spontanea e *bottom up* del secondo welfare tende, tuttavia, a rischi di differenziazione settoriale e territoriale. Negrelli S., Rossi P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in "Politiche Sociali", n. 1, gennaio-aprile 2019, pag. 119 e ss., chiarisce che la ragione della crisi del *welfare state* sono legate a problemi di sostenibilità

finanziaria di ambito sanitario (scalfito nella sua universalità dalle prestazione “*out of pocket*”) e di ambito previdenziale (incapacità a mantenere nel lungo periodo gli schemi previdenziali, inasprendo criteri di accesso alla pensione e favorendo i percorsi “multi-pilastro” per il finanziamento dei contributi previdenziali). Cresce inoltre la domanda di fabbisogni assistenziali per via dell’*invecchiamento demografico*, *nuclearizzazione delle strutture famigliari* e *aumento della partecipazione femminile al lavoro*. L’autore, inoltre, chiarisce come il welfare non sia un’*innovazione recente*. Titmuss R., *Essay on the Welfare State*, Allen and Unwin, Londra, 1958, primo fautore del concetto, ha operato una distinzione tra le tre forme di welfare principali, ovvero il «*social welfare*», «*fiscal welfare*» e «*occupational welfare*», in cui: a) il welfare sociale riguarda gli interventi redistributivi avanti carattere di gratuità, sostenuti dalla fiscalità generale, volti a sostenere i bisogni dei cittadini/famigli tramite trasferimenti monetari a loro favore; b) Il welfare fiscale include gli interventi di sostegno economico che uno Stato può promuovere a favore dei suoi cittadini attraverso la riduzione della fiscalità generale; c) il welfare occupazionale, definito come: «*l’insieme delle prestazioni sociali erogate dalle aziende ai propri lavoratori in virtù del contratto di lavoro che lega le une agli altri*». Anche Sinifiel A., *Analysis in the social division of welfare*, in “*Journal of Social Policy*”, Vol. 7, n. 2, 1978, pag. 129-156, afferma che il welfare fiscale si realizza mediante il ricorso a diverse formule amministrative, mentre il welfare occupazionale include i benefici ricevuti da un dipendente attraverso o come risultato del suo rapporto di lavoro oltre e al di là dei benefici pubblici. Treu T. (a cura di), *Welfare 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsa, Milano, 2016, pag. 82 inquadra il fenomeno del secondo welfare nella crisi economica che ha ridotto spesa sociale e aumentato la domanda di prestazioni. I tradizionali sistemi di welfare si sono dimostrati inadeguati, incentrati più su trasferimenti monetari che sull’offerta di servizi. In questo contesto, il secondo welfare è divenuto un nuovo paradigma che contribuisce al rinnovo complessivo del nostro sistema di welfare che si appoggia a tre pilastri: *apertura a soggetti non pubblici*; *innovazione sociale e empowerment*. Sono innumerevoli i contributi volti a fornire una concettualizzazione definitiva del secondo welfare da cui è possibile desumere una difficoltà a elaborare una definizione univoca e universale, anche dovuta alla continua evoluzione del fenomeno. I campi di indagini dei singoli autori finiscono poi per influenzare la definizione, oltre che i servizi e le prestazioni da includere nel

fenomeno. Una mappatura terminologica del concetto di welfare è stata fornita anche da Massagli E., Spattini S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in Bollettino ADAPT, 23 gennaio 2017, i quali descrivono le diverse tipologie di welfare in funzioni delle fonti costitutive delle prestazioni o in base ai soggetti finanziatori e promotori. Per gli autori, il welfare è «l'insieme delle prestazioni (in natura) e benefici (monetari) volti a rispondere a bisogni di base legati alla famiglia, all'abitazione e a tutelare i cittadini e dai rischi derivanti 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 istruzione e la sanità». Tuttavia, partendo da questa definizione generica, gli autori mappano i principali concetti di welfare utilizzati, mettendoli in relazione tra di loro secondo schemi e logiche ben definite. Viene fatta una distinzione tra il welfare statale, definito in precedenza, e quello sussidiario che a sua volta si distingue in pubblico e privato. Il secondo welfare è fatto coincidere con il concetto di welfare sussidiario orizzontale, escludendo quello verticale che combacia con il welfare pubblico locale. Nel secondo welfare afferiscono le categorie del welfare contrattuale/negoziale; bilaterale e aziendale. Nel welfare contrattuale/negoziale, inteso come welfare che trae origine da contratto individuale o collettivo, rientra quello: a) bilaterale, strutturato su un sistema di enti e fonti; b) territoriale, avente come fonte la contrattazione sociale territoriale; c) il welfare aziendale, quando è contrattato con le parti sociali e non frutto di una decisione unilaterale e volontaria del datore. Nel welfare aziendale è possibile distinguere un welfare aziendale contrattato, o anche obbligatorio, se frutto di un accordo sindacale o regolamento aziendale che obbliga il datore alla sua erogazione, e un welfare aziendale volontario, la cui somministrazione è rimessa alla discrezionale volontà del datore, il quale può decidere liberamente di smettere di erogarlo, non avendo assunto nessun obbligo verso i lavoratori. In letteratura è utilizzata anche l'espressione di welfare occupazionale, coniata da Titmuss come esplicito precedentemente.

**1.2.** Agostini C., Ascoli U., *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in "Politiche Sociali", n. 2, maggio-agosto 2014, affermano che con il termine «welfare occupazionale» si fa riferimento a prestazioni che sono erogate a seguito di un processo di contrattazione fra le parti sociali o come prodotto di iniziative

unilaterali e volontarie promosse dalle imprese. I pilastri del welfare occupazionale sono la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa che si fondano su sistemi multi-pilastro, spesso non in grado di assicurare una forma di previdenza e assistenza universale perché rivolta a categorie di lavoratori, più diffuse al Nord piuttosto che al Sud. Un ultimo aspetto su cui il welfare occupazione sta sensibilizzando la contrattazione è la conciliazione vita lavorativa e familiare, fenomeno sostanzialmente in crescita. Per Jessoula M., *Welfare occupazionale; le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, in "La Rivista delle Politiche Sociali", n. 2, 2017, pag. 10 e ss., nota come del welfare occupazionale, a partire da Titmuss, sono state date diverse definizioni. Per l'autore bisogna dividere il "welfare occupazionale-contrattuale" che rappresenta l'insieme dei programmi di protezione sociale che emergono da accordi di diverso livello e il "welfare occupazionale-unilaterale", frutto della libera iniziativa imprenditoriale. L'autore nota come ciò che caratterizza il welfare occupazionale all'italiana sia: il carattere volontario degli schemi di welfare occupazionale; una struttura industriale caratterizzata dalle PMI; una quota considerevole di lavoratori "atipici"; il divario di tassi occupazionali e crescita economica esistente tra il centro settentrione e il meridione (Istat, 2013, *Occupati e disoccupati dati ricostruiti dal 1977*, Roma). Al fine di contenere i rischi, il *welfare mix* va coordinato sulla base di un progetto politico coerente e non lasciato al libero dispiegarsi dei voleri delle parti, con uno Stato nella veste di "regolatore". Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013, hanno definito il welfare occupazionale come "Giano bi fronte" in quanto a livello di categoria o azienda offre interventi in grado di migliorare la vita dei lavoratori e delle famiglie, ma a livello aggregato, rischia di ottenere risultati meno positivi, rafforzando le distorsioni tipiche del nostro sistema di sicurezza sociale, ovvero le differenze territoriali, le distorsioni funzionali, che riguarda il *cleavage* fra *insider* e *outsider* e quelle distributive. Se da un lato il welfare occupazionale copre nuovi rischi e allarga l'offerta di protezione sociale, dall'altro incentiva lo sviluppo di un modello di protezione sociale in cui i lavoratori occupati nei settori forti dell'economia sono maggiormente coperti dalle prestazioni, mentre gli altri sono affidati a un sistema di welfare pubblico sempre più indebolito dalle politiche di *retrenchment*. Rubagotti O., *Welfare occupazionale e tendenze evolutive*, in "Labour & Law Issues", fasc. 1, pt. 2, 2021, pag. 59-92, nel tentativo di inquadrare il "welfare occupazionale" nota come

L'istituzionalizzazione dell'autonomia collettiva sia diretta non solo a rafforzare la tutela di interessi collegati alla regolamentazione del mercato del lavoro, ma anche i diritti fondamentali della previdenza, assistenza e salute che il welfare occupazionale concorre a consolidare. Un passo verso l'istituzionalizzazione dei sindacati nel rivestire un ruolo strategico in tale ambito è stato compiuto a seguito dell'adozione della Legge di Stabilità 2016 da parte del legislatore. Ancora, Goodin R., Rein M., *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in "Public Administration", Vol. 79, n. 4, 2001, pag. 769-801, descrivono il welfare occupazionale come prestazioni sociali fornite dai datori di lavoro privati e dallo Stato nel suo ruolo di datore di lavoro mentre Farnsworth K., *Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century*, in "Social Policy & Administration", Vol. 38, n. 5, 2004, pag. 438, fa riferimento a prestazioni sociali volontarie fornite dal datore di lavoro. Mallone G., Natili M., Jessoula M., *La politics forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in "Politiche Sociali", n. 1, gennaio-aprile 2019, definisce il welfare occupazionale l'insieme dei programmi di protezione sociale che emergono da accordi di livello nazionale, territoriale o aziendale tra le organizzazioni dei lavoratori e datoriali. La diffusione del welfare occupazionale vede l'emergere di attori nuovi che si affiancano a un sistema di welfare incentrato sullo Stato da un lato e la famiglia dall'altro. Per quanto attiene il welfare bilaterale, declinazione del welfare occupazionale, secondo Leonardi, S., Ciarini A., *Welfare occupazionale e bilateralismo. Strutture e diversità settoriali*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013, pag. 51-81, il welfare occupazionale è giocato in un ruolo di primo piano dalla bilateralità, ovvero enti e fondi, che possono avere anche natura intersettoriale, settoriale o aziendale e promuovono la gestione del welfare tramite le relazioni industriali. Per Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for people. Secondo Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, pag. 328, il welfare bilaterale rientra nella definizione di welfare contrattuale collettivo ed è il welfare sviluppato dalla contrattazione collettiva a qualsiasi livello mediante la costruzione di un sistema strutturato di enti e fondi bilaterali che erogano i servizi e le prestazioni negoziati. Razetti F., *Bilateralità e welfare contrattuale: quale ruolo per i territori?*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015, pag. 1-9, affronta il tema della

bilateralità, ravvisando che lo stretto legame con il territorio di riferimento rende la bilateralità una componente promettente nella costruzione del secondo welfare, adattando l'offerta di welfare alle esigenze specifiche di quel territorio, sperimentando servizi e strumenti innovativi. Una prospettiva tanto più interessante in quei settori produttivi che, caratterizzati dalla frammentazione, costituiscono terreno poco fertile per lo sviluppo del welfare su base aziendale. Per Treu T., *Welfare e benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, si parla di welfare bilaterale o contrattuale quando la fonte è un accordo collettivo, a qualunque livello concluso. Gli enti bilaterali rientrano anche nella categoria di welfare distrettuale, in quanto questo è derivante da accordi territoriali che interessano più imprese presenti su un territorio e che possono includere anche enti territoriali, associazioni di rappresentanza o enti bilaterali. Come notato sempre da Treu T. (a cura di), *Welfare 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016, pag. 26 e ss., la bilateralità svolge un ruolo nevralgico soprattutto a livello territoriale e di PMI. Un'area di sviluppo prioritario ha riguardato gli istituti di integrazione al reddito in caso di sospensione e di perdita di lavoro. La bilateralità ha avuto un ruolo fondamentale attraverso i fondi interprofessionali, per la diffusione della formazione professionale e continua, oltre che nell'assistenza sanitaria e la previdenza. Di recente l'azione della bilateralità si è espressa su istituti riguardanti il sostegno alla famiglia e le politiche di conciliazione. Sono delle forme di cogestione amministrativa meno conflittuali di altre, per questo possono contribuire a convalidare prassi e culture partecipative. Una delle criticità è che in questo ambito, i *benefits* sono previsti per lo più a favore dei lavoratori a tempo indeterminato con conseguenti disparità di trattamento. De Colle M., Feltrin P., *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020, pag. 82, il welfare bilaterale è definito "*welfare multi-employer bilaterale*". Nasce dalla contrattazione nazionale/territoriale attraverso la costruzione di istituti contrattuali bilaterali obbligatori e vincolati per le imprese aderenti alle Associazioni datoriali firmatarie dei contratti. Dal punto di vista storico, rappresentano la prima forma di welfare integrativo di natura occupazionale nel nostro Paese, basato su fondi categoriali istituiti dalla bilateralità contrattuale. La ricerca di Confindustria 2018 nota come il 43,5% delle aziende aderisce

all'assistenza sanitaria integrativa, prevista dell'87% dei casi dal CCNL, e il 27,4% a una forma di previdenza, prevista nell'88% dei casi *ex* CCNL. A fianco del welfare bilaterale si configura il "welfare territoriale", il quale si riferisce a un livello di contrattazione che, pur riguardando forme di welfare aziendale, si sposta dalla dimensione di impresa a quella più ampia di territorio attraverso relazioni fra parti sociali impostate su logiche *multi-level* (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", n. 145, 2015, pag. 133-142; Alacevich F., *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in "Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali", n. 145, 2015, pag. 143-152). Pesenti L. *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in Cesareo V. (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, Milano, 2017, pag. 201-224, considera il welfare territoriale come un livello intermedio fra quello frutto di contrattazione nazionale e quello frutto di contrattazione aziendale. Il welfare territoriale genera *cluster* territoriali di imprese, simili ai distretti industriali, che cooperano e mettono le risorse a fattor comune, grazie alla intermediazione di associazioni datoriali e all'attività semplificativa dei *provider*. Per Maino F., Rizza R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in "Stato e Mercato", n. 113, 2018, il welfare territoriale è una valida soluzione per le PMI che, essendo di dimensioni ridotte, mettendosi insieme, superano le difficoltà organizzative connesse all'implementazione di soluzioni di welfare, aumentando la loro competitività e rafforzando la coesione a livello territoriale. Di uguale parere Treu T., *Introduzione Welfare aziendale*, in WP C.S.D.L.E. «Massimo D'Antona».IT – n. 297/2016, il quale sottolinea che la cooperazione a livello territoriale supera il limite della scarsa sindacalizzazione che caratterizza tali realtà industriali. Macchioni E., Orlandini M., *Reti di impresa per il welfare aziendale: una sfida territoriale*, I Quaderni di Sviluppo & Organizzazione, 2015, offrono un contributo con cui analizzano le reti d'impresa nello scenario del welfare territoriale. La rete d'impresa è il risultato di processi produttivi di decentramento (l'impresa a rete) oppure di processi di connessione (*cluster* e distretti) come individuato da Powell T.C., *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*, in "Strategic Management Journal", 2001, pag. 875-888. Dal 2009 si sono attivate numerose sperimentazioni di reticolazione, con gestioni pubbliche e private, con l'obiettivo di erogare servizi per la promozione del welfare aziendale. Gli scopi delle

reti variano dalla condivisione di informazioni e buone pratiche sul tema del welfare aziendale, alla coprogettazione sino alla realizzazione di sistemi innovativi. Le reti utilizzano contratti, *partnership*, forme associative, accordi di partecipazione come modalità per regolare il loro co-operare. Ogni rete esprime valori di fondo, più o meno esplicitati, ancorati spesso in una cultura organizzativa. Una parte delle reti di impresa per il welfare aziendale si costituisce attorno ad un consulente privato che assume il ruolo di facilitatore come il *provider*. Il contratto di rete ha ricevuto un interesse crescente al punto che la sua diffusione è passata da 1.770 accordi firmati nell'ottobre 2014 a 2.475 sottoscritti nel novembre 2015 (Infocamere, <http://contrattidirete.registroimprese.it/reti/>). Reti di imprese per il welfare aziendale costruite in questo modo sono il network IEP e Eugenio in cui società specializzate organizzano il *network*, lo coordinano e risolvono eventuali criticità. La rete è deputata a interfacciarsi con il *provider*. In altri casi il facilitatore è un'associazione datoriale o un ente bilaterale, i quali gestiscono le convenzioni con i fornitori, gli operatori sociali e gli esercizi convenzionati. Anche la pubblica amministrazione può rivestire il ruolo di intermediario. Tra le esperienze di welfare a rete si possono citare, per quanto riguarda la Lombardia: Gruppo Imprese Unite per Collaborare Attivamente-Giunca di Varese, Eugenio di Mantova (Iasi F., *Parte EuGenio: ecco il welfare interaziendale di Mantova*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 2015); IEP (Prandini R., *Come rendere riflessiva la relazione tra famiglia e lavoro. Welfare aziendale, distretti familiari e audit famiglia-lavoro*, in Donati, P. (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni nei servizi, Vol. II. Nuove best practices nei servizi alle famiglie*, Carocci, Roma, 2012); BioNetwork di Pavia; in Veneto: WelfareNet dell'Ente Bilaterale del Veneto e del Friuli (Bandera L., *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 2014); Alleanza territoriale per la famiglia di Schio; in Emilia-Romagna: Welfa-RE dell'Unindustria di Reggio Emilia; Aziende Modenesi per la RSI; in Toscana: Crescere di Prato; nelle Marche: Consorzio Nido Industria Vallesina (Colombo S., Neri S., Pavolini E., *Interventi di welfare dentro e fra le aziende. Alcuni studi di caso*, in Pavolini E., Ascoli U. e Mirabile M. L. (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, il Mulino, Bologna, 2013, pag. 203-240). Altro caso è il progetto Rete Welfare di Modena, sostenuto dal Comune di Carpi e le amministrazioni delle Terre d'Argine e ideato da Focus Lab, il quale rappresenta un esempio di



collaborazione sinergica tra imprese di diversa natura e dimensione (Sapienza M., *Welfare aziendale e territorio: il caso delle reti emiliane*, Percorsi di Secondo Welfare, 15 luglio 2021). Come notato da Edenred, *Welfare aziendale e PMI, la soluzione passa dalle associazioni*, 28 febbraio 2020, tra le principali esperienze di welfare a rete si possono citare in Italia anche la rete Welstep del territorio di Brescia, la rete Welfare Alto Adige/Südtirol, la rete Welfare Trentino e il club delle aziende modenesi per la Rsi attivo nel periodo 2009-2013. Vi sono inoltre la rete Giano del Comune di Correggio (RE) e la rete WelfareNet (2014-2015) delle province di Padova e Rovigo.

Per quanto attiene, invece, la definizione di welfare contrattuale si rimanda a Stendardi U., Munno A. R., *Il welfare contrattuale: un nuovo orizzonte strategico*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016, pag. 147-165, secondo cui è «la definizione per via contrattuale appunto di benefici, prestazioni e/o servizi di natura sociale a favore dei lavoratori. L'implementazione di questo versante interessa la contrattazione in tutte le dimensioni e livelli: confederale e di categoria; nazionale, aziendale e di territorio». Per Forlivesi M., *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in "Lavoro e diritto", Fasc. 2, 2020, pag. 237-238, per welfare contrattuale si intendono l'insieme delle misure non monetarie, elargite dal datore in forza di un contratto collettivo, aventi carattere corrispettivo, sottoforma di beni in natura *ex art. 2099*, comma 3, cc. o di *fringe benefit*, o sottoforma di beni e servizi riconosciuti in sostituzione dei premi di risultato/utili, o non aventi carattere corrispettivo, quali prestazioni sociali (servizi alla persona o alla famiglia), flessibilità oraria, strumenti diretti o indiretti di conciliazione, che ambiscono a migliorare la vita dei dipendenti in termini di complessivo benessere. Secondo Comandè D., *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", Fasc. 4, dicembre 2017, pag. 825-831 il coinvolgimento dei sindacati rende le imprese, accanto alle organizzazioni dei lavoratori, quali soggetti promotori di servizi in ambito previdenziale, assistenziale e sociale, oltre che ricreativo, in un'ottica di declinazione dei paradigmi dell'universalismo e della cittadinanza, per contrastare la tentazione all'individualizzazione delle tutele. Resta evidente come ad occuparsi di welfare possa essere la contrattazione a più livelli, anche se quella più originale proviene dai contratti a livello aziendale (emblematico il caso Luxottica), che spesso ha agito come *moral suasion*

nei confronti di quello di settore, determinando una virtuosa inversione logica del tradizionale assetto delle fonti collettive. Fornirne una definizione esaustiva non è di facile soluzione in quanto rientrano, sotto la dicitura di welfare, interventi di carattere sociale, rispondenti al principio di integrazione con il sistema pubblico (in materia di salute, sostegno alla genitorialità e alla non autosufficienza) e altre prestazioni che esulano dal concetto sociale, di stampo più consumistico. Per Maino F., Razetti F., *Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazione di fronte alle sfide del Covid - 19*, in “Quaderni di ricerca sull’artigianato”, 2020, pag. 218, se nel welfare aziendale unilaterale e nella responsabilità sociale d’impresa l’iniziativa è tendenzialmente assunta dall’impresa o – più in generale – dall’organizzazione, nel welfare aziendale contrattato e in quello territoriale si è in presenza di una pluralità di soggetti che danno vita in modo condiviso all’intervento in questione. Secondo 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”, n. 3, 2012, pag. 54, il «cosiddetto «welfare contrattuale» prende forma a livello nazionale, tramite i contratti nazionali di lavoro (CCNL), così come a livello subnazionale, tramite la contrattazione decentrata (di secondo grado) fino ad accordi o interventi al livello della singola impresa (il cosiddetto «welfare aziendale»).

Nonostante gli autori facciano rientrare il welfare aziendale all’interno della macro-categoria del welfare contrattuale, gli stesso chiariscono poi che «a dispetto di un ricorso relativamente sinonimo alle “diciture” di welfare contrattuale e di welfare aziendale, si sia in presenza di due nozioni non sovrapponibili». Quest’orientamento si pone in antitesi con quello sostenuto da Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for people. Primo Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, pag. 36, che non opera questa netta distinzione tra le due nozioni in quanto il welfare aziendale assume un’accezione semplicemente più ristretta e tecnica, volta a dare pieno valore alla connessione tra i termini welfare e impresa, ovvero quei servizi che sono funzionali a un preciso modello organizzativo del lavoro e dei processi produttivi ben oltre la semplice agevolazione fiscale o la mera riduzione del lavoro. Anche per Martini F., *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e Opportunità*, in “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 1, 2016, il welfare aziendale è una fattispecie del welfare contrattuale. Di quest’ultimo deve essere definito il confine, dal momento che vengono destinate risorse pubbliche.

Secondo l'autore il welfare contrattuale, rispetto a quello aziendale, è in grado di trovare soluzioni a problemi che interessano i cittadini e non si occupa solo della piccola realtà aziendale. Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for people. Secondo Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, pag. 123 e ss., analizza come il welfare contrattuale risulti preponderante nelle aziende manifatturiere di grande dimensione, con prevalenza nel settore metalmeccanico e chimico-farmaceutico. Tra i 32 CCNL del settore metalmeccanico, il più diffuso è quello dell'industria metalmeccanica. In nessuno dei contratti è possibile leggere un tentativo di definizione del welfare aziendale. Solo la previdenza complementare e l'assistenza sanitaria integrativa hanno dei paragrafi *ad hoc* dedicati. Per quanto attiene poi i "flexible benefit", incrociando le varie disposizioni dei contratti esaminati, è possibile intravedere una deriva consumistica. In particolar modo, l'introduzione dei "flexible benefit", per il tramite della contrattazione nazionale, ha imposto una necessaria integrazione e armonizzazione all'interno delle aziende che già erogavano queste misure. Il ricorso alle piattaforme, tuttavia, ha facilitato l'integrazione fra misure nazionale e aziendali, con la creazione dei "credito welfare". Per Maino, F., Razetti, F., Santoni, V., *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato*, in Treu T. (a cura di), *XXI Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva*, CNEL, Roma, 2019, pag. 477-494, quando l'offerta di welfare può essere la conseguenza di un accordo collettivo o di un processo negoziale che vede coinvolta impresa e associazioni di rappresentanza, così come le organizzazioni sindacali, si parla di welfare contrattuale/negoziato o bilaterale. Le misure possono provenire da più livelli: nazionale (CCNL), territoriale (regionale o provinciale), di gruppo o singola azienda. Tutte queste fonti non si escludono a vicenda, ma possono integrarsi e interagire. Il sostegno alla negoziazione su importanti istituti di welfare non garantisce la creazione di un sistema integrato e coordinato, in assenza di una disciplina organica. Questo compito è devoluto ai contratti collettivi nazionali e territoriali, gli unici a fornire gli indirizzi alla negoziazione decentrata affinché faccia sistema (Treu T., *Introduzione Welfare aziendale*, in WP C.S.D.L.E. «Massimo D'Antona».IT – n. 297/2016, pag. 15). Secondo Comandè D., *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, pag. 826, l'interesse della contrattazione verso il tema del welfare, oltre le tematiche di competenza consolidata, trova la propria conferma nell'accordo del 26 novembre 2016, che affianca al tema dei livelli salariali,

quello della predisposizione di programmi di welfare calibrati su settore merceologico. Il dato si colloca in continuità con altre aree di intervento presiedute dalle parti sociali attraverso la bilateralità, ovvero i sistemi di previdenza complementare e quelli di sanità integrativa, ma le misure più originali attualmente provengono per o più dalla contrattazione aziendale. (Si rimanda agli esempi contenuti in Treu T., *Welfare aziendale, Secondo welfare, novità, gestione buone pratiche*, Ipsosa, Milano, 2020, pag. 256 e ss.; nonché a Equipe 2020, *La contrattazione del welfare aziendale*, gennaio 2017). Le parti sociali sono responsabilmente chiamate a bilanciare il finanziamento del welfare che incide sulla capacità di pagare dell'azienda e quindi indirettamente sulle risorse disponibili per altre voci, in *primis*, sugli aumenti salariali. Treu T., op. già cit. *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsosa, Milano, 2016, pag. 145-170, analizza gli ambiti di intervento del welfare contrattuale, ovvero a) assistenza e previdenza complementare; b) miglioramento di prestazioni e servizi; c) servizi aziendali e convenzioni. La mancata o occasionale partecipazione delle parti sociali ingenera distinzioni di reddito e condizioni; lascia spazio a erogatori privati; delega alle aziende la gestione della materia con derive paternalistiche e discriminatorie (anche se non è da demonizzare *hic et simpliciter* l'erogazione unilaterale). Per la promozione del welfare contrattuale bisogna tener conto della fattibilità dello scambio per favorire l'innovazione organizzativa, fidelizzazione, benessere organizzativo, in direzione di modelli più efficienti. I dati OCSEL sul welfare contrattuale hanno mostrato che nel marzo 2016, in 5.000 contratti analizzati, le materie più ricorrenti sono state a) gestione della crisi aziendale; b) salario; c) welfare integrativo, a cui seguono l'orario del lavoro, diritti sindacali, ecc. Una tendenza statistica mostra come la materia del welfare sembra registrare un calo negli anni di crisi, seguendo statisticamente l'andamento del salario. Nella materia welfare, sono annoverabili tre macroaree aventi la seguente incidenza di contrattazione: dal 2012 al 2015 le misure più contrattate sono “servizi aziendali e convenzioni”, “fondi integrativi”, “misure di conciliazione vita lavoro con *focus* su paternità, maternità, *handicap*” (Aiwa, 4° *Rapporto OCSEL sulla Contrattazione decentrata 2016/2017*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it); OCSEL, 4° *Rapporto sulla contrattazione decentrata, 2016/2017. Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova*, Roma, 17 luglio 2018). Santoni V., *OCSEL: ecco come cresce la contrattazione di secondo livello e il welfare aziendale*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 19 luglio 2018, opera una sintesi

dei dati raccolti nel rapporto OCSEL-Cisl e ravvisa che nelle relazioni industriali è tornata a svolgersi una contrattazione più strutturata, soprattutto nei settori del manifatturiero, commercio, chimico, servizi e costruzioni, credito, energia e trasporti. Come nota Arlotti M., *Fra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in “Politiche Sociali”, n. 3, settembre-dicembre 2018, pag. 444 e ss., il welfare è utilizzato come leva alla produttività e strumento compensativo rispetto alla perdita del potere d’acquisto dei salari. L’incorporazione del welfare all’interno delle dinamiche della contrattazione è stata stimolata dalla convergenza strategica a livello sindacale, con l’accordo unitario del 14 gennaio 2016, finalizzato a rilanciare il sistema di relazioni industriali. L’accordo riconosce come il welfare contrattuale registra forti elementi di disomogeneità che rende urgente l’intervento e la sinergia a livello interconfederale su alcune materie di interesse generale, come la previdenza, assistenza, tutela alla non autosufficienza, per consentire anche in settori privi di iniziative, una maggiore universalità delle tutele. Il contributo analizza poi tutti i rinnovi dei CCNL che hanno previsto misure di welfare, ravvisando due linee di tendenza: da un lato, la predisposizione di misure che obbligano l’impresa all’erogazione della prestazione (CCNL metalmeccanico, orafo, comunicazioni), dall’altra il ricorso alla delega, con relativa discrezionalità, alla singola realtà aziendale. I rischi connessi al welfare occupazionale sono individuati, anche in tal caso, nel pericolo che si sostituisca al welfare pubblico, nell’aumento del divario tra nord e sud/settori forti e deboli/pubblico e privato/impresе grandi e piccole/lavoratori dipendenti e autonomi. Dato lo scarso sviluppo della contrattazione di secondo livello, quella nazionale dovrebbe rafforzare il ruolo regolativo del sindacato con l’introduzione di schemi più inclusivi, senza tuttavia correre il rischio che la contrattazione nazionale deragli dalle finalità principali attinenti alla custodia del salario e al miglioramento delle condizioni di vita. Comandè D., *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, pag. 211-234, ripercorre gli accordi che si sono occupati di welfare, dal Protocollo del 23 luglio 1993 (punto 4), all’Accordo interconfederale del 22 gennaio 2009 (punto 11) i quale assegnavano un ruolo centrale al welfare tramite lo strumento della bilateralità. Recentemente è intervenuto il già cit. documento unitario del 2016 (Cgil, Cis, Uil, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per uno sviluppo economico fondato*

sull'innovazione e la qualità del lavoro, 14 gennaio 2016), il Patto di Fabbrica e l'accordo interconfederale del 9 marzo 2018. L'accordo interconfederale del 14 luglio 2016, sottoscritto da Confindustria, Cisl, Cgil e Uil, ha predisposto degli schemi *standard* di accordo quadro territoriale standardizzato da implementare a livello locale anche per le imprese senza rappresentanze sindacali. Ciò consente anche alle piccole e medi imprese di partecipare alla diffusione del welfare, con riduzione delle disuguaglianze. L'autore, tuttavia, rimane scettico in merito alle capacità del welfare contrattuale di colmare lacune sanabili solo con l'intervento del welfare pubblico. Tuttavia, crede nel ruolo del welfare contrattuale quale attore complementare, competente entro le orbite del rapporto di lavoro, senza che ciò vada ad inficiare il ruolo primario del sindacato di garante della tutela salariale e del miglioramento delle condizioni di vita e lavoro. Una ricerca ha messo in luce come, su un totale di 24 CCNL analizzati nel 2016, ben 10 rinnovi abbiano previsto un aumento dei contributi a favore della previdenza e 7 a favore dell'assistenza (Lucini Paioni D., *Contenuti e tendenze della contrattazione nazionale. Anticipazione del II Rapporto Adapt*, n. 1, 2017). Il CCNL chimici farmaceutici (Industria), con decorrenza gennaio 2019, ammette la piena fungibilità di utilizzo delle risorse destinate ai premi aziendali sia come misure di welfare che, come riduzione dell'orario di lavoro (Arlotti M., *Fra Scilla e Cariddi, Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in "Politiche Sociali/Social Politics", n. 3, 2018, pag. 448). Tuttavia, il vero contratto pilota in materia di welfare rimane il CCNL metalmeccanico, il quale ha previsto un aumento economico per previdenza e assistenza a cui affianca un piano incrementale di *flexible benefit* (Comandè D., *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, pag. 225 -230). Secondo Bottelli M., *Il punto di vista delle aziende. Analisi e commenti*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020, pag. 155-166, analizza il caso del CCNL metalmeccanico, e, in particolar modo, sull'indagine condotta da Federmeccanica, commissionata a *Community Media Research*, ha verificato che su 600 imprese e un totale di 120 mila lavoratori, risulta che il 55 per cento delle imprese coinvolte hanno stanziato importi maggiori per il welfare rispetto a quelli contrattualmente stabiliti. Per un approfondimento della contrattazione nazionale e multilivello avente ad oggetto il welfare si rimanda anche a Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda*, ADAPT University Press, 2019, pag. 99-163. Gli autori forniscono una descrizione,

dapprima generica e dopo focalizzata sulle singole prestazioni, che caratterizzano il CCNL metalmeccanico e gli accordi di secondo livello siglati nel medesimo settore, ai fini di una mappatura degli aspetti salienti come tipologie di prestazioni, destinatari, misure di accesso, contenuti originali, gestione dei residui, creazioni di commissioni bilaterali, clausole di salvaguardia, legame con il territorio e connessioni con la fonte nazionale. Gli accordi di secondo livello si focalizzano prevalentemente sulle modalità di welfarizzazione del premio di risultato. Cinelli M., Giubboni S., *Cittadinanza, lavoro, diritti sociali. Percorsi nazionali e europei*, Ghiappichelli, Torino, 2014, pag. 2 e ss. nota come l'estensione del beneficio anche alla contrattazione nazionale estende le coperture delle tutele e rende il canale negoziale del welfare più universalistico. La contrattazione nazionale mostra una sensibilità verso il tema che si pone in un'ottica di integrazione con gli altri livelli negoziali. Bavaro V., *Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016: una prospettiva sulle relazioni industriali italiane*, in "Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali", n. 156, 2017, pag. 740, parla di processo di "aziendalizzazione" delle relazioni industriali italiani da non accogliere positivamente, che può essere meglio descritta in termini di una migrazione definitiva della "dinamica effettiva (reale ma anche nominale) del salario". Di uguale parere Ciucciavino S., Romei R., *Welfare aziendale, trasformazione del lavoro e trasformazione delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, pag. 19, in cui si dà atto che l'attenzione mostrata verso il welfare dai contratti collettivi ha determinato una spinta verso la contrattazione di secondo livello e un modello più decentrato di relazioni industriali. Anche in tal caso, gli autori mostrano perplessità in quanto, se da un lato, la contrattazione è un elemento di positività in un sistema asfittico, dall'altra aumenta le disparità territoriali e produttive, con ricadute rilevanti, nel lungo periodo, sui modelli organizzativi delle imprese. ADAPT, *III Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia (Executive Summary)*, in "Bollettino speciale ADAPT" n. 1, 2017, pag. XXIV, nota come, nonostante la prassi negoziale stia progressivamente prendendo il posto del welfare erogato per via unilaterale, numerosi accordi a livello aziendale si limitano a rimandare ai piani di welfare definiti dalle imprese senza che nella loro programmazione partecipino attivamente i sindacati. Tuttavia, le agevolazioni fiscali, se hanno incentivato la ripresa della contrattazione aziendale dopo la crisi del 2014, non sono state sufficienti

ad ampliare in maniera decisiva l'ambito della contrattazione decentrata (Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali (nuova edizione)*, Ipsoa, Milano, 2016, pag. 3-6). De Colle M., Feltrin P., *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, 2020, pag. 76-79, in materia di welfare aziendale territoriale attualmente, afferma che l'unica fonte statistica ufficiale in grado di fornire dei dati sull'andamento dei contratti aziendali territoriali e aziendali depositati ai fini della detassazione dei premi di produttività è il Ministero del lavoro il quale nel *Report – deposito contratti* - al 14 maggio 2021, contiene il dato aggiornato in materia e segnala un numero complessivo di 62.421 contratti redatti secondo l'art. 5 del D.M. 25 marzo 2016. Gli attivi alla data del report sono 9.439, di cui 7.244 aziendali e i restanti territoriali. La Lombardia figura come la prima regione per contratti attivi, seguita da Emilia-Romagna, Piemonte, Veneto, Toscana, Lazio e Molise. Il 75% della contrattazione aziendale si concentra nel Nord. Il settore maggiormente contrattualizzato è il settore Servizi, seguito da Industria e Agricoltura, che rasenta l'1% della contrattazione complessivamente formalizzata tramite deposito contrattuale. Altro dato rilevante è anche il numero dei contratti aziendali che danno accesso alla decontribuzione per l'introduzione di misure di conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Alla data del 14 maggio erano complessivamente 4.782 di cui 3.036 validi anche per il welfare e i restanti solo per la decontribuzione. Per tutti i dati aggiornati si rimanda al sito del Ministero, più specificatamente ai Report Deposito Contratti *ex art. 14* del D. Lgs. 151/2015. INPS, *Circolare n. 163*, 3 novembre 2017 illustra le modalità di attribuzione dello sgravio contributivo che spetta ai datori per i contratti depositati ai sensi dell'art. 14 del D. Lgs. n. 151/2015. Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for people. Secondo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, pag. 28 e ss. e pag. 172 analizza tramite la banca dati "fare contrattazione", la costante crescita della frequenza negoziale delle clausole di welfarizzazione del premio di risultato, che è passata dall'1% nel triennio 2012-2015, al 18% nel 2017, fino a raggiungere la frequenza contrattuale del 30% nel 2018. Solitamente l'erogazione si struttura su due distinti programmi, uno *standard*, basato su un premio in denaro, e un programma di welfare. Tra gli esempi di contratti integrativi c'è il caso dell'integrativo Renner che prevede il riconoscimento di un *budget* di 250 euro con cui comporre il pacchetto welfare; il caso



dell'azienda Hera, in cui il premio può essere convertito in ore di permesso. Il contributo sottolinea come dall'analisi della diffusione delle misure di welfare quello che emerge è che la dimensione aziendale, insieme al settore di appartenenza dell'azienda e la zona geografica a influenzare la diffusione sia quantitativa che qualitativa delle misure. Alcune ricerche non si soffermano sul settore merceologico ma prendono in considerazione anche il settore economico di provenienza delle imprese analizzate. Anche in AA.VV., *Welfare Index PMI – Rapporto 2018*, Generali, pag. 21 si evince una maggiore diffusione del welfare tra le imprese industriali rispetto a quelle del commercio e dei servizi in tutte le aree rilevate. Stessa tendenza confermata anche in AA.VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018.

**1.3.** Per quanto attiene infine il welfare aziendale, volendo fornire una ricostruzione del concetto è necessario esordire che Tursi A., *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 3, 2012, pag. 213, afferma che «La chiarezza concettuale della nozione di welfare aziendale è inversamente proporzionale alla sua capacità diffusiva ed evocativa». Squeglia M., *L'evoluzione del welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in “Argomenti di Diritto del Lavoro”, n. 1/2017, pag. 103-104, osserva che la mancanza di una specifica previsione legislativa affida di fatto la definizione di welfare aziendale alle costruzioni della dottrina. L'Associazione italiana welfare aziendale (AIWA), elaborando quanto contenuto nella circolare n. 28/E dell'Agenzia delle Entrate, ha così statuito «con l'espressione “welfare aziendale” si identificano somme, beni, prestazioni, opere, servizi corrisposti al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese aventi finalità di rilevanza sociale ed esclusi, in tutto o in parte, dal reddito di lavoro dipendente». Per Tiraboschi M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n. 1/ 2020, il quale analizza gli scritti di Roberti Pessi, uno dei primi giuslavoristi italiani a porre attenzione al welfare aziendale e occupazionale, il cui merito è aver avuto la lungimiranza di collocare tali forme di welfare in una dimensione di transazione al post-industrialismo, consapevole che la solidarietà espressa dai corpi intermedi non può essere universalistica quanto selettiva e specifica. Per Tiraboschi il secondo welfare, più nello specifico, aziendale, si colloca oltre la mera funzione redistributiva e assume logiche di impresa e di nuovi modelli organizzativi del lavoro. In sostanza, il welfare aziendale non è risposta

a un conclamato arretramento del welfare pubblico ma un “processo spontaneo, per questo disorganico e frammentato, di risposta degli attori del sistema di relazioni industriali che stanno attraversando il mondo del lavoro una volta superato il paradigma fordista-taylorista del Novecento Industriale”. Il welfare aziendale non può che essere collocato nella prospettiva della nuova grande trasformazione del lavoro e ciò si riverbera nello scambio contrattuale posto a paradigma economico e sociale del lavoro. Tesi ribadita in Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for people. Secondo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, pag. 26. Di parere affine Massagli E., (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n.31, 2014; Massagli E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in Tiraboschi M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, pag. 598-612; ADAPT - Associazione Amici Marco Biagi, *Libro bianco per un welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*, 19 marzo 2017; Seghezzi F., Tiraboschi M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in “Labour & Law Issues”, Vol. 2, n. 2, 2016; Caruso B., «*The Bright Side of the Moon*»: politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale, in “Rivista italiana del diritto del lavoro”, n.2, 2016, pag. 177-207; Chiaromonte W., Vallalauri M.L., *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L'esperienza italiana*, in Chiaromonte W., Vallalauri M. L., *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Ghiappichelli, Torino, 2018, pag. 16. Per altri autori tra cui Negrelli S., Rossi P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in “Politiche sociali”, n. 1, gennaio-aprile 2019, pag. 117-136, l'offerta di soluzioni di welfare aziendale, storicamente poco presente nel nostro contesto nazionale, ha progressivamente trovato spazio nello Stato negli ultimi tre decenni e ha ragione d'essere soprattutto per effetto delle difficoltà finanziarie che hanno caratterizzato specifici settori. L'adozione di pratiche di welfare ha come finalità quella di controbilanciare una contrazione dell'offerta di welfare sociale tradizionale. Tuttavia, l'attribuito compito compensatorio incontra dei limiti evidenti riconducibili al fatto che le misure di welfare aziendale adottate non sono in grado di compensare l'assenza di interventi pubblici e, in più, la loro selettività non sposa il paradigma dell'universalità, in quanto la platea di beneficiari è circoscritta e le misure non finanziate dalla fiscalità generale. Questa ricostruzione che vorrebbe

assegnare al welfare aziendale un ruolo sostitutivo e non integrativo del welfare sociale si pone, tra l'altro, in antitesi con la tradizione italiana di costruzione delle pratiche di welfare caratterizzata da un'architettura in cui la responsabilità e la gestione del sistema assistenziale è stato da sempre concentrato nelle mani delle pubbliche amministrazioni (locali e nazionali), con la finalità precipua di garantire, sulla carta, uniformità e universalità delle opportunità di accesso ed equità nelle scelte di erogazione di servizi, prestazioni e *benefit*. È evidente che, dato la particolare disomogeneità del sistema economico italiano, l'adozione di soluzioni di matrice aziendale sarebbe risultata dissonante e discriminata. Anche per gli autori il welfare aziendale trova la propria causa nelle mutate caratteristiche della domanda e delle qualità del lavoro – il quale diviene sempre più de-manualizzato, creativo e legato alla tecnologia – e richiede dei lavoratori sempre più qualificati e formati che, a loro volta, tendono a vedere come essenziali servizi flessibili e personalizzati di welfare offerti dalle imprese. Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for people. Secondo Rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2019, pag. 48 e ss., fornisce delle definizioni operando una differenziazione fra welfare occupazionale e welfare aziendale nel fatto che il primo rientra in una logica occupazionale ed è connesso alla posizione di lavoratore, mentre il welfare aziendale si pone in una prospettiva propriamente aziendale, in termini non solo redistributivi ma di organizzazione del lavoro e dei processi produttivi. L'autore suddivide le misure di welfare sulla base di una classificazione tipologica e funzionale. La prima si propone di misurare la vicinanza delle misure adottate al welfare occupazionale o aziendale ricorrendo a un criterio che ha il proprio punto di riferimento nell'art. 38 della Cost. Più nello specifico, sono da considerare misure di welfare quelle che rientrano a tutti gli effetti nell'art. 38 della Cost. (tutela della malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia). Si approssimano al concetto di welfare quelle che sono riconducibili, oltre all'art. 38, agli ambiti della relazione di lavoro in impresa coperti dagli artt. 35-46 della Cost. Sono meno prossime al concetto di welfare quelle misure non riconducibili agli ambiti individuati dal titolo III, parte I della Cost., ma rientranti nell'art. 100 del Tuir, quindi gli oneri di "utilità sociale" che, inoltre, possono distinguersi tra misure che richiamano gli ambiti del titolo II, parte I, Cost. e altre che esulano anche da questo ambito. Alcune prestazioni non rientrano nemmeno nell'ambito di applicazione dell'art. 100 del Tuir, ad esempio, *i fringe benefit*, che

rappresentano principalmente un puro vantaggio economico o anche uno *status* per il lavoratore (Si rimanda per specifiche alla tabella contenuta a pag. 50 e pag. 58 del contributo sopra citato). La classificazione funzionale cerca di suddividere le prestazioni a seconda che abbiano una funzione sociale/redistributiva, quando sono rivolte alla persona del lavoratore e/o alla famiglia, distinguendole da quelle concessive che hanno una funzione economica e produttiva nel senso che, da un lato, entrano nello scambio tra lavoratore e datore e lo integrano e, dall'altro, incidono sul processo organizzativo/produttivo aziendale. L'autore afferma che, rimangono nell'ambito del welfare occupazionale, le prestazioni destinate a lavoratore e famiglia con funzione redistributiva e concessiva o sociale. Riconduce nel welfare aziendale quelli avente una funzione economica-produttivistica, che incidono attivamente nello scambio lavoratore/impresa. Per Pandolfo A., *Principi costituzionali e regole generali del welfare contrattuale*, in Treu T., *Welfare 2.0*, 2016, pag. 68, l'azienda, che in considerazione del rapporto intrattenuto con i soggetti impiegati nella propria organizzazione imprenditoriale, si fa promotrice di forme di welfare, dà senz'altro concretezza ai principi costituzionali di solidarietà sociale (art. 2 della Cost.) e mette la propria iniziativa a disposizione degli obiettivi sanciti dall'art. 41 della Cost, come quelli di sicurezza, dignità umana e utilità sociale. Maino F., *Il welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in "Rivista bimestrale di cultura e politica", n. 4, 2018, qualifica il welfare aziendale come l'insieme dei *benefit* e servizi che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei dipendenti per accrescere il loro generale benessere collettivo e familiare. Zilio Grandi G. (a cura di), *Stato sociale. Lavoro e welfare aziendale ai tempi del "Jobs Act"*, Note di ricerca, Università Cà Foscari di Venezia, Gennaio 2017, pag. 24, afferma che pare eccessivo caricare il welfare aziendale di aspettative ultronee, come lo strumento in grado di superare il modello conflittuale di contrattazione tipicamente italiano per ispirare le relazioni industriali a un nuovo clima di partecipazione di *governance* aziendale. Più credibile, riconoscere al welfare un ampliamento della parte normativa del contratto collettivo in quanto lo scambio sinallagmatico presente all'interno del rapporto di lavoro si arricchisce anche di una componente di natura non prettamente salariale, ovvero che riguarda l'ambiente di lavoro, il clima organizzativo, i servizi di conciliazione vita lavoro, in una logica promozionale di produttività aziendale. Secondo Graziano P., Madama I., *The Dark Side of the (Pink) Moon. The Role of Europe in the Recent Evolution of Italian*

*Conciliation Policies*, in “European Journal of Social Security”, 13, 1, 2011, pag. 47-68, i servizi di welfare hanno la finalità di migliorare la vita privata e lavorativa dei dipendenti mediante l'erogazione di forme di sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale. Definizione condivisa da Chiaromonte W., Vallauri M. L., *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli, Torino, 2018, pag. 27; Mallone G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, WP-2WEL 3/2013, pag. 6-7. Anche Treu T., *Welfare e benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, afferma che il welfare aziendale include le aree della previdenza complementare, dell'assistenza sanitaria integrativa, dei servizi di assistenza e cura, di iniziative di sostegno all'istruzione ed educazione, di misure di conciliazione vita-lavoro, di servizi ricreativi culturali e sportivi, di forme di sostegno al potere di acquisito. Tra le funzioni del welfare sono ascrivibili i seguenti compiti: a) fornire un sostegno alla competitività economica del paese; b) implementare i processi di trasformazione sociale con ricadute importanti sulla regolazione del lavoro e sui suoi paradigmi (Tiraboschi M. e Caruso B., negli elaborati precedentemente citati, sono di parere condiviso); c) creare relazioni e cooperazione sul territorio; d) generare un vantaggio competitivo, capace di rendere l'azienda più attraente per gli *stakeholder*; e) realizzare strategia di impresa per trattenere risorse. Per quanto attiene la natura delle prestazioni, nonostante rispondano a una comune domanda sociale ulteriore rispetto a quella derivante dal sistema pubblico, la loro eterogeneità rende difficile una catalogazione. Alcune hanno natura organizzativa, altre sono integrative del sistema di protezione sociale. In sintesi, non sempre rappresentano corrispettivo per la prestazione lavorativa. Maino F., *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in “Rivista bimestrale di cultura e di politica”, n. 4, 2018, pag. 580, afferma che il welfare aziendale è l'insieme dei *benefit* e servizi che l'impresa eroga a sostegno del reddito dei propri dipendenti per accrescere il generale benessere lavorativo e familiare. Sono interventi e misure che possiamo definire di secondo welfare, che vedono il coinvolgimento delle imprese accanto alle istituzioni pubbliche. La stessa autrice Maino F., *Introduzione. Sfide e nuove opportunità per il benessere in azienda: quale spazio per lo smart working?* In “Quaderni FMV”, ribadisce l'importanza del welfare aziendale di fianco il sistema

pubblico, divenuto incapace di rispondere ai bisogni di individui e famiglie. La sua promozione, attraverso l'adozione di una legislazione favorevole, ha la funzione di facilitare la conciliazione vita-lavoro e i cambiamenti organizzativi legati ai temi della produttività, dell'innovazione aziendale, puntando a sfruttare anche la tecnologia IT per generare efficienza. Tutto ciò rende il welfare aziendale una questione “ sociale” (per la sua funzione di cura alle persone) e insieme organizzativa. L'introduzione delle pratiche di welfare aziendale deve essere sorretta da un dialogo proficuo fra sindacati e funzioni aziendali. L'erogazione di queste misure rappresenta una componente del sistema premiante dell'impresa di natura non monetaria, ma tangibile, a cui è sotteso uno scambio di natura sociale. Olivelli F., *L'inquadramento sistemico del welfare aziendale*, in “Rivista del Diritto della Sicurezza sociale”, Fasc. 1, marzo 2020, pag. 122-124 definisce il welfare aziendale, un welfare privato di secondo livello, sviluppatosi per sensibilità sociale, in aggiunta e alternativa al modello nazionale di sicurezza sociale, declinandosi in prototipi di protezione sociale endocategoriale e endo aziendale. Secondo l'autore, risulta difficile operare un inquadramento sistemico del fenomeno poiché investe differenti settori e coinvolge istituti eterogenei. La mancanza di un modello unitario è ormai dato acquisito e pacifico. Alcune prestazioni di welfare aziendale si inseriscono nel prisma dell'art. 38 della Cost. in materia di assistenza sociale, intendendo per tale quel complesso di attività e servizi tesi a soddisfare esigenze di cittadini particolarmente bisognosi, che trova ulteriore specificazione nell'ambito della L. n. 328/2000 (forme di ausilio ai portatori di *handicap*, forme di sostegno domiciliare per persone anziane e non autosufficienti, sostegni economici per l'acquisto di generi alimentari, pagamento gas e forniture per persone in difficoltà). Altri servizi riconducibili al welfare aziendale sono le prestazioni avente carattere sanitario, ulteriori rispetto ai livelli di assistenza sanitaria. Altre ancora rientrano nell'art. 38, comma 5 della Cost., che include eterogenei servizi di welfare aziendale che garantiscono forme di ausilio per la gravidanza, genitorialità, istituzione di asili nido e rimborso rette, borse di studio, nonché le generali forme di benessere. Altre ancora non sembrano poter essere ricondotte nella dicotomia assistenza/previdenza, come il cinema, teatro, palestra, *pay tv*. Si pongono fuori da questo perimetro anche le forme di conciliazione vita lavoro. L'eterogeneità delle prestazioni che ricadono sotto tale dicitura non rende agevole capire se si tratta di un sistema che integra quello pubblico in via sussidiaria oppure se risponda a interessi privati colmando

vuoti e assecondando interessi egoistici dei lavoratori. Tursi A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in "Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali", 161, 1, Franco Angeli, Milano, 2019, ritiene che le misure di welfare spazino dal diritto corrispettivo (forma indiretta di retribuzione) al diritto non corrispettivo, alle politiche retributive, fino alle politiche del lavoro. Vincenti A., *Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale*, in "Argomenti", terza serie, 9/2018, pag. 112 e ss., nota come l'importanza del welfare aziendale parte dall'assunto che se ogni persona vive gran parte del proprio tempo sul posto di lavoro, diviene chiaro come questo renda più sensibili alle tematiche connesse al miglioramento del clima aziendale e il beneficio individuale diventa benessere collettivo con conseguente aumento del livello di produttività. Il welfare aziendale è descritto come un modello *win-win*, ma tale narrazione eclissa i rischi connessi all'incremento di un welfare categoriale e lavoristico, con conseguente frammentazione delle tutele su territorio italiano. Per Fagnani E., *Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, in "Rivista della sicurezza sociale", n. 1/2013, in accordo con gli autori precedenti, elenca il novero delle prestazioni riconducibili al concetto di welfare e ravvisando come queste prestazioni vengono in rilievo sotto il profilo giuridico nella loro dimensione fiscale e hanno la normativa di riferimento negli artt. 51 e 100 del Tuir. Massagli E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in Tiraboschi M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, fornisce informazioni sul quadro più strettamente normativo, rilevando come sia stata la Legge di Stabilità per il 2016 che ha permesso in definitiva di superare l'idea del welfare aziendale con i caratteri della unilateralità e della volontarietà. La disciplina previgente escludeva dal reddito da lavoro dipendente opere e servizi di welfare soltanto se erogati su iniziativa volontaria e unilaterale dal datore di lavoro. Ora, invece, le disposizioni in materia fiscale non solo permettono l'esclusione dal reddito da lavoro anche di misure di welfare oggetto di contrattazione, ma ne prevedono la piena deducibilità dal reddito di imprese soltanto se non sono unilaterali e volontari (esattamente il contrario dello scenario previgente), mentre nel caso di unilateralità, la deducibilità è limitata al 5 per mille dell'ammontare della spesa per prestazione di lavoro dipendente. Per quanto attiene l'aspetto della diffusione del welfare Mallone G., *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in Maino

F., Ferrara M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015, pag. 63-65, un'indagine condotta nel 2015 mostra che il 72,8% delle imprese intervistate (su un totale di 103) ha introdotto almeno una misura di welfare, anche se la percentuale di diffusione muta a seconda delle dimensioni dell'impresa. Tesi condivisa da Pesenti L. (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016, pag. 3 e ss. e AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016, pag. 25 e ss. In quest'ultimo caso è stato rilevato che il welfare è diffuso nell'89% delle aziende con un picco del 93% per le aziende di grandi dimensioni. Orientamento in controtendenza in quanto il welfare aziendale è sempre meno appannaggio esclusivo delle grandi aziende sopra i 250 dipendenti, ma coinvolge sempre di più la piccola e media italiana.

**1.4.** L'industrializzazione nel nostro Paese ha fatto sì che i sistemi di protezione sociale di mestiere si evolvessero in un sistema protettivo qualificabile come paternalismo industriale ottocentesco (Benenati E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in Musso S. (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999, pag. 43). Per Olivelli F., *L'inquadramento sistematico del "welfare aziendale"*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", Fasc. 1, marzo 2020, pag. 109 e ss. tra le esperienze significative di questa evoluzione si annoverano i casi di San Leucio, Schio, Crespi d'Adda, Colegno, dove vengono fondati veri e propri villaggi operai. Altro caso emblematico nella tradizione italiana è quello di Olivetti, il quale aveva l'ambizione di assistere i propri lavoratori in tutti gli aspetti della vita, lavorativa e familiare. A tale fine, l'imprenditore è stato tra i primi fondatori di una mutua aziendale nel 1909, che seppur non poteva definirsi collettiva, prevedeva comunque il coinvolgimento della comunità di lavoratori e per tale ragione non era descrivibile come una forma di assistenza di puro paternalismo, basata sulla benevolenza del fondatore. L'azienda olivettiana si occupava anche di fornire una serie di servizi sociali che spaziano dalla maternità all'infanzia, oltre una forma di assistenza sanitaria interna all'azienda coordinata dall'ambulatorio della fabbrica per gli infortuni degli operai. A tal proposito si rimanda a Di Nonno M., *Una democrazia a misura di uomo. La Comunità Olivettiana come luogo di risanamento politico, socioeconomico e morale*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma-Ivrea, 2014; Olivetti A., *Il cammino della Comunità*, Roma, 2013; Olivetti



A., *La fabbrica del bene*, Edizione di Comunità, 2014). Per Persiani M., *Previdenza pubblica e previdenza privata*, relazione al XIII convegno dell'AIDLASS, Ferrara 11-13 maggio 2000, pag. 201 e ss., le esperienze di paternalismo industriale rispondono di regola a due ordini di esigenze, ovvero la necessità di esercitare una forma di controllo sugli operai e, dall'altro, garantire il mantenimento della *pax* sociale in azienda, al fine di contenere possibili derive rivoluzionarie. Prima della creazione dello stato sociale, lo stato liberale si limitava a fornire poche forme di tutele. Timide forme di sostegno erano rinvenibili nella l. n. 3818/1886, per il sostegno delle mutualità volontaria riservata ai lavoratori con elevati trattamenti retributivi e nella legge n. 350/1989, la quale prevedeva una tutela pensionistica a vantaggio della sola forza operaia. Tuttavia, questo sistema è stato arginato man mano che le mutue hanno assunto forza e incrementato le proprie adesioni, per essere infine definitivamente sopperite dal sistema pubblico statale che ha allargato la propria sfera d'intervento con conseguente abrogazione e trasformazione dei sistemi privati, e contestuale ridimensionamento degli strumenti di welfare aziendale. Per Carnazza P., Pasetto A., *La strategia di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in "Quaderni di ricerca sull'artigianato", Il Mulino, 2015, pag. 119 un fenomeno simile a quello italiano trova sviluppo in America, sotto il nome di *welfare capitalism*. La sua origine è riconducibile a forme di filantropia ottocentesca, originata da iniziative imprenditoriali e di uomini di affari americani. Secondo l'autore, il *welfare capitalism* deriverebbe da una inclinazione morale del capitalista il quale, pur non rinunciando al suo diritto di proprietà, intende restituire parte della ricchezza accumulata, che a suo parere possiede in parte anche per fortuna, alle frange sociali più deboli e più svantaggiate di lui. Anche Zamagni S., *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013, fa risalire il *welfare capitalism* allo sviluppo dell'impresa fordista e della sua capacità di modulare i tempi di lavoro attorno alle esigenze produttive della fabbrica. Come osservato da Seghezzi F., *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, n. 169, 2015, pag. 5-6, nell'epoca fordista l'uomo è mero ingranaggio del processo produttivo, al pari delle macchine. Ciò fa sì che il suo contributo viene ottimizzato mediante l'individuazione di mansioni standardizzate. L'approccio imprenditoriale è quello di nutrire una sensibilità filantropica con cui aiutare il lavoratore a trarre maggiori benefici socioeconomici dalla sua partecipazione al processo produttivo.

Bacchini F., *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, in “Argomenti di diritto del Lavoro”, n. 3/2017, pag. 636-637, ripercorrendo le tappe di evoluzione del welfare, descrive il “welfare aziendale d’antan”, utilizzando un’espressione di Caruso B., op. già cit. “*The bright side of the moon*”: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in “Rivista italiana del diritto del lavoro”, n. 2, 2016, pag. 183, come quel welfare che va dal mecenatismo ottocentesco a quello corporativo di tipo fascista, fino ad arrivare al *welfare system* di olivettiana memoria. Secondo Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017, pag. 93, il welfare aziendale trova le sue radici in Italia nell’azione degli imprenditori illuminati che hanno operato tra il XIX e il XX secolo. Le loro esperienze, che si muovono fra la filantropia e il paternalismo, avevano lo scopo di attenuare gli effetti negativi del taylorismo e di aumentare la produttività attraverso il consenso e la collaborazione, creando molto spesso una sorta di “famiglia aziendale”, dando vita a un ambiente basato su relazioni fiduciarie e cooperative. Olivetti era stato in grado di creare, nella fabbrica di Ivrea, un laboratorio in cui si combinavano la dimensione sociale, comunitaria, produttiva e culturale. Benanti E., *Cento anni di paternalismo aziendale* n Musso S., (a cura di), *Tra fabbrica e società. Mondi operai nell’Italia del Novecento*, Feltrinelli, 1999, pag. 45, parla di paternalismo industriale/neo-paternalismo, notando che spesso la loro definizione veniva connotata negativamente in quanto repute esperienze di dominio autoritario o di arretratezza nella gestione dell’impresa. Nel contributo l’autrice ripercorre le ragioni che hanno portato all’ideologia paternalista: dalle casse aziendali di fine 800 fino al dopo lavoro di tipo fascista. Grandi D., *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un’opera ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014, pag. 7, definisce l’impegno sociale degli imprenditori “paternalismo organico” e lo equipara a una sorta di compensazione, rispetto ai processi di meccanizzazione, ai tempi di vita e lavoro più incessanti imposti dall’organizzazione dell’attività produttiva. Massagli E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in Tiraboschi M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016, pag. 598-600, indica nel paternalismo aziendale e nel solidarismo paternalistico il

padre del moderno welfare aziendale, individuando la sua origine nelle doti carismatiche di imprenditori illuminati, fondatori del “welfare d’impresa”, come primissima risposta ai bisogni sociali emersi nei contesti di fabbrica. La sua evoluzione in welfare aziendale si ha nel dopoguerra (Sul punto Ferrante V., *Il welfare aziendale: una formula che non lascia sconfitti*, in “Personale e lavoro”, n. 11/2017, pag. 4 e ss.). Come notato da Donati P., *Sussidiarietà e nuovo welfare: oltre la concezione hobbesiana del benessere*, in Vittadini G. (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà*, Guerini e Associati, Milano, 2007, pag. 31-35, con il crescere del ruolo dello Stato, soprattutto dopo il Sessantotto, il welfare privato cambia man mano la sua connotazione e diviene un’esperienza sempre più residuale. Infine, come ricostruito da Massagli E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, pag. 604, negli anni Novanta inizia a svilupparsi il welfare contrattuale e le esperienze di grandi imprese inducono il legislatore a modificare la normativa del welfare aziendale. A partire dal 2008 si attua la rivoluzione pratica in cui varie aziende iniziano ad adottare piani di welfare. Per Ascari S., *Dal filantropismo al welfare aziendale territoriale – Cenni di storia e di pratiche di CSR*, in “Bollettino ADAPT”, n. 20, 27 maggio 2019, il paternalismo aziendale e il filantropismo sono gli antesignani della moderna teoria della Csr/Rsi. Anche secondo Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017, pag. 93, il paternalismo industriale di fine Ottocento, inizio Novecento si è evoluto nell’attuale e raffinato concetto di “Responsabilità sociale di impresa”. Le imprese che hanno disponibilità economiche e organizzative mostrano, infatti, una sensibilità crescente a favore della sostenibilità sociale e ambientale che oggi rientra in questo concetto. Per Maino F., Razetti F., *Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazioni di fronte alle sfide del Covid – 19*, Percorsi di secondo welfare, giugno 2020, pag. 36, la responsabilità sociale d’impresa è intesa come novero di “azioni rivolte primariamente verso la comunità territoriale e gli attori economico-sociali e istituzionali che vi operano”. Inoltre, gli autori ravvisano che c’è una correlazione, positiva e bidirezionale fra Rsi e welfare aziendale. Vincenti A., *Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale*, “Argomenti”, terza serie, 9/2018, pag. 105, nota come il welfare aziendale viene spesso inteso e praticato come articolazione interna della responsabilità sociale di impresa perché mette l’accento sulla produttività ed efficienza

delle imprese che valorizzano i diritti sociali dei lavoratori e delle loro famiglie. Anche Candotti A., *Responsabilità sociale delle imprese e sostenibilità: di cosa stiamo parlando*, in Ludovico G., Squeglia M., *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, 2019, pag. 162-168, evidenzia la correlazione esistente fra alcune tematiche di Csr/Rsi relative alle risorse umane e gli strumenti di welfare aziendale. L'autore condivide la definizione di Csr proposta dalla Commissione Europea del 2011 che stabilisce che le imprese dovrebbe dotarsi di un processo per integrare le istanze sociale, ambientali, etiche e i diritti umani, con l'obiettivo di massimizzare la creazione di valore. Le imprese che rispettano questi valori possono darne atto nel Bilancio sociale, quale strumento che rende esplicito ai diversi *stakeholders* della gestione responsabile dell'impresa. Alcuni studi hanno dimostrato che le imprese che hanno sviluppato processi di gestione sostenibile, valorizzati tramite rendicontazione socio-ambientale, sono quelle che nel lungo termine hanno espresso maggiori livelli di *performance*. Per quanto attiene la definizione di Rsi, *il Libro Verde della Commissione Europea* ([http://eurlex.europa.eu/LexUriServ7Site/it/com/2001/com2001\\_0366it01.pdf](http://eurlex.europa.eu/LexUriServ7Site/it/com/2001/com2001_0366it01.pdf)) la definisce come "l'integrazione volontaria delle preoccupazioni sociali ed ecologiche delle imprese nelle loro operazioni commerciali e nei rapporti con le parti interessate, al di là delle prescrizioni legali e degli obblighi contrattuali". Nel Libro verde sono distinte una dimensione interna e una dimensione esterna della stessa. La dimensione esterna riguarda i rapporti con comunità locali, fornitori e consumatori, i diritti dell'uomo e le preoccupazioni ambientali a livello planetario. Della dimensione interna invece fanno parte materie come la salute e la sicurezza sul lavoro o politiche di gestione delle risorse umane che vanno nella direzione di promuovere formazione continua, bilanciamento lavoro-vita privata, welfare e benessere sul lavoro, parità di genere e di trattamento. Per Solari L., *Il welfare come occasione per recuperare la centralità della persona nelle politiche di gestione delle risorse umane*, in Ludovico G., Squeglia M., *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019, pag. 88-89, il welfare aziendale è una vera e propria forma di responsabilità sociale dell'impresa perché configura un miglioramento delle condizioni dei lavoratori che addirittura tende a dominare il *business case*, vista l'attenzione redistributiva delle politiche di scelta del welfare e l'impatto delle agevolazioni di natura fiscale e contributiva nel suo sviluppo. A tal proposito, gli approcci possibili che dovrebbero trovare spazio nella progettazione dei

piani attengono al: a) investimento in formazione e informazione in nome di una scelta consapevole; b) il *nudge*, ovvero una progettazione di interfaccia di accesso che orienti le persone verso scelte meno gratificanti istantaneamente, ma più utili nel lungo periodo. Secondo Ponzelli A. M, Riva E., Scipa E., *Il welfare aziendale. Evidenze della contrattazione*, in “Quaderni di rassegna sindacale”, 2015, pag. 146-166, il welfare aziendale è legato alla Rsi, in quanto rappresenta una forma sofisticata di gestione delle risorse umane improntata su una nuova maniera di intendere e strutturare le politiche di *compensation*. Per gli autori, la «responsabilità sociale d’impresa», approccio etico alla gestione d’impresa al quale fanno capo svariati comportamenti organizzativi e istituti contrattuali, tra cui possono essere annoverati anche quelli riferibili al welfare aziendale, si coniuga, tra le tante aree del welfare, più con quelle relative alla conciliazione o all’area di salute e previdenza integrativa. Tursi A., *Welfare contrattuale e responsabilità sociale d’impresa*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020, pag. 52-56, sostiene che le imprese sensibili e responsabili sono quelle che non si limitano a massimizzare i profitti per gli *stakeholder* nel breve periodo ma devono essere capaci di soddisfare anche coloro che forniscono condizioni di produzione nel lungo, ovvero i lavoratori. L’indicatore sociale della Rsi, c.d. “*Triple Bottom Line*”, valuta la *performance* dell’impresa su indicatori sociali, ambientali ed economici, valutando le conseguenze sociali dell’attività di impresa in termini di condizioni lavorative, remunerazione, prassi di non discriminazione. Candotti A., *Welfare aziendale, emergenza Covid - 19, e sviluppo sostenibile*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020, pag. 205-208, analizza la Rsi nello scenario del Covid - 19. Più nello specifico, si interroga su come gli strumenti di welfare aziendale possono diventare, attraverso la rivalutazione del ruolo sociale dell’impresa e quindi della responsabilità sociale degli imprenditori, strumento di rafforzamento dei presidi di sicurezza nella fase di uscita dal Covid. Se si considera che la tutela del capitale umano è uno dei pilastri della Rsi, la profondità delle loro decisioni (anche in termini di adozione del “Protocollo condiviso di Regolamentazione per il contenimento della diffusione del Covid - 19”), darà la misura concreta del loro essere orientati verso la creazione di valore a lungo termine. Per Squeglia M., *Il contributo di un nuovo modello societario nella dimensione della responsabilità sociale delle imprese e il ruolo del welfare aziendale*, in Ludovico G.,

Squeglia M., *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019, pag. 178 e ss., un'ulteriore evoluzione della Rsi è la costituzione della società *benefit*. Il legislatore ha introdotto la società *benefit*, intendendo per tale quella che persegue, nell'esercizio dell'attività economica, uno o più effetti positivi, o la riduzione degli effetti negativi, su una o più categorie di cui al comma 376, art. 1, della l. n. 208/2015. Nella società *benefit*, l'impresa deve essere gestita in maniera tale che l'interesse dei soci sia bilanciato con quello di coloro su cui gli effetti dell'attività economica possano avere un impatto. Il beneficio comune può consistere anche nell'attivare politiche di welfare aziendale, con un approccio rivolto al benessere al lavoro e alla salute organizzativa. Secondo Scansani G., *Il welfare aziendale come "beneficio comune" anche i provider guardano alla società benefit*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it), 2020, il provider potrebbero collocarsi naturalmente nell'area della società *benefit*, innescando relazione che creino valore dal punto di vista sociale ed economico, culturale e territoriale.

**1.5.** Il tema del welfare aziendale deve essere inserito all'interno delle politiche retributive, le quali, a loro volta sono inserite all'interno di un tema ancora più ampio ovvero quello della flessibilità organizzativa e funzionale che caratterizza le nuove norme in materia di diritto del lavoro. Nel welfare, la leva fiscale non è utilizzata per una generica riduzione del peso fiscale della retribuzione ma per una riduzione mirata del peso specifico di alcuni elementi della retribuzione, nell'ottica di politiche retributive orientate alla produttività, al welfare e al benessere dei lavoratori (Maresca A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in Alvino I, Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, pag. 64). Come notato da Carniol F., *Flessibilizzare l'offerta di benefit: obiettivi e modalità tra Italia e Regno Unito*, in Craniol F., Cesarini E., Fatali G., *Employee value proposition & flexible benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Franco Angeli, 2011, pag. 28 e ss., sotto la spinta di una crescente domanda di servizi da parte dei lavoratori e alla luce delle significative agevolazioni fiscali riconosciute dalla normativa vigente, un numero crescente di imprese sta arricchendo il sistema di welfare aziendale a disposizione dei propri dipendenti, adottando sempre di più una politica di «total reward», nell'ambito della quale strumenti di tipo monetario (salario e retribuzione variabile) sono affiancati da strumenti non monetari (*benefit* e servizi) per perseguire obiettivi di ottimizzazione fiscale e contributiva, di fidelizzazione,

motivazione e attrazione delle risorse umane e di costruzione di una solida e duratura *corporate identity*. In quest'ottica il «*total reward*», si configura come il corrispettivo per una serie di aspettative che le persone riversano nel rapporto di lavoro e che vanno oltre la semplice componente monetaria. Come chiarito da Faioli M., Rebuzzini L. (a cura di), *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, Working Paper Fondazione G. Brodolini, pag. 26, i modelli innovativi di welfare privato, chiamati in gergo anche «*Cafeteria benefits*», che «entrano prepotentemente nella prassi aziendale, soprattutto transnazionale si compongono di beni e servizi come i *vouchers*, *crèche facilities*, beni/servizi alla persona e del nucleo familiare del lavoratore, servizi ai figli, borse di studio, *wellness*, *flex-time*, periodi sabbatici, prestiti agevolati, palestra, vacanze, tempo libero, etc., contrattualizzati o unilateralmente (volontariamente) erogati dal datore di lavoro». Giannini V., *Motivazione e flessibilità dell'organizzazione del lavoro il caso Unicredit*, Luiss Guido Carli, 2013/2014, pag. 3-5, nota come sia lo *Human Resources Management* a sottolineare gli importanti legami esistenti tra retribuzione e motivazione, evidenziando il ruolo che svolge quest'ultima quale fattore per il benessere delle persone e di produttività dell'organizzazione. Quaratino L., Boldizzoni D., *Risorse Umane. La sfida della sostenibilità*, Il Mulino, 2014, sostiene che «lo stipendio (o il salario) rappresenta un elemento importante della retribuzione, ma non ne è affatto l'unica componente». Per Bruni L., Porta P.L. (a cura di), *Economics and Happiness: Framing the Analysis*, Oxford University Press, Oxford, 2005, le persone e la loro felicità sono mosse da bisogni molto diversi e complessi da quelli cui si può rispondere con la sola retribuzione. I collaboratori hanno istanze variegate che si intrecciano in complesse configurazioni, di carattere culturale e sociale (Budd J.W., Spencer D.A., *Worker Well-Being and the importance of work: bridging the gap*, in "European Journal of Industrial Relations", n. 2/2014, pag. 181). Gabrielli G., Zaccaro F., *Remunerazione, welfare aziendale e Human resource management. Un framework per orientare Reward strategy e politiche retributive*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019 pag. 32, nota come oltre al *pay*, è stato reputato cruciale l'importanza della corresponsione di premi di natura non monetari attraverso i quali è possibile ottenere comportamenti motivanti sul lavoro, più alte *performance* e benessere, individuale e organizzativo. Per Armstrong M., *Armstrong's handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2016, gli

*employees benefit* si aggiungono alla retribuzione monetaria e hanno varie finalità: migliorare il clima organizzativo, la fidelizzazione e aumentare la motivazione. Come affermato da Carbone M., Martinotti G., Paliotta G., Scricco R., *Il sistema di total reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane*, Infostud, 2015/2016, genericamente le aziende che hanno attivato piani di welfare aziendale hanno ripensato i propri pacchetti di *compensation* e *total reward*, facendovi confluire i *benefit* soggetti ad agevolazioni fiscali, nonché quelli con maggiore utilità percepita (come i servizi alla persona). La politica fiscale vantaggiosa ha introdotto il ricorso da parte delle aziende ai c.d. *flexible benefit* quale forma di retribuzione non convenzionale. I *flexible benefit* prendono le mosse dagli schemi di retribuzione flessibile originariamente sviluppati negli *States*. Tale politica retributiva è finalizzata all'*engagement*, a fidelizzare i lavoratori, migliorare il clima aziendale, limitare assenteismo e *turn over*. Dalla logica di *compensation* e di *total cash reward* degli anni Ottanta si è passati al concetto di *total reward*, quale sistema retributivo che prevede, oltre le componenti monetarie, altri *benefit/perquisites*. A tal proposito, lo studio condotto da Edenred, *Perché i progetti di Welfare falliscono? Falsi miti e azioni concrete per un welfare di successo*, RedPapers, in [www.ticketrestaurant.it](http://www.ticketrestaurant.it), 2012 mostra come nei sistemi di retribuzione aziendale, l'interesse dei lavoratori era rivolto a una crescente domanda di servizi, soprattutto legati alla persona e al nucleo familiare. Da questo punto di vista «il *total reward* tende a diventare, da forma di remunerazione del lavoro, forma o modalità di lavoro stesso che può avvalersi del sostegno (o assistenza) pubblico, integrato o sostituito da politiche aziendali *ad hoc*» (Tursi A., *Il welfare aziendale: profili istituzionali*, in «La Rivista delle Politiche Sociali», n. 3, 2012.). Le politiche retributive assolvono alla precipua funzione di attirare, trattenere e motivare il personale e al contempo conseguire gli obiettivi aziendali (A tal fine si veda Fischetti A., *La gestione delle risorse umane. Procedimenti e strumenti*, Alpha Test, 2007, pag. 170). Negli ultimi anni è cresciuto l'interesse delle aziende italiane a motivare i lavoratori mentre sono state progressivamente accantonate tutte quelle pratiche orientate ad attuare forme di controllo sul comportamento dei dipendenti ritenute poco idonee a conseguire risultati aziendali in termini di produttività (Magnificchi M., *Gestione della dinamica retributiva. I contratti di flessibilità salariale*, in Costa G., *Manuale di gestione del personale*, UTET, Torino, 1992). Secondo Kahn R.L., Katz D., *The social psychology of organization*, Wiley Interscience, New York, 1966, è stato appurato, infatti, che



richiedere al lavoratore un contributo attivo e focalizzato all'ottenimento di obiettivi predefiniti è più produttivo che cercare di incidere sul suo comportamento con norme stringenti e approcci poco flessibili che finiscono per non valorizzare la creazione di rapporto fiduciario e collaborativo con l'impresa d'appartenenza. Affinché le politiche di *compensation* siano in grado di ricompensare in modo adeguata il personale, i trattamenti retributivi devono godere di consenso da parte della popolazione aziendale. La concreta possibilità di migliorare la propria retribuzione costituisce un incentivo a sostegno dei processi motivazionali, rivelandosi come meccanismo di rinforzo dei comportamenti attesi dall'organizzazione. La soddisfazione dei lavoratori e la motivazione sono fattori importanti che influenzano la produttività e la qualità del lavoro svolto. Ferrari F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in "Personale e Lavoro", n. 597, 2018, pag. 4-8, analizza come i sistemi di welfare attribuiscano ai lavoratori benefici non strettamente economici e si domanda se siano davvero in grado di impattare positivamente sulla prestazione del lavoratore. Il welfare aziendale include l'insieme di politiche e programmi finalizzati a migliorare il benessere dei dipendenti, incidendo su aspetti come salute, formazione, flessibilità lavorativa, previdenza, ecc. Tali iniziative si incardinano in quello che è stato definito "contratto psicologico", secondo cui i dipendenti percepiscono il welfare aziendale come un'offerta di cura da parte dell'azienda. Il welfare aziendale va a soddisfare esigenze di giustizia redistributiva, ovvero esigenze di redistribuzione delle risorse sulla base dell'equità, del merito e del bisogno. Appurato che l'80% dei lavoratori preferirebbe erogazioni in denaro piuttosto che *benefit*, il ruolo del welfare soddisfa altri bisogni. Infatti, se erogato all'intera popolazione aziendale, non stimola la *performance* individuale (produttività, qualità), ma il senso di appartenenza e i comportamenti di cittadinanza attiva (puntualità, meno ricambio di *turn over*, ecc.) come notato anche da Clay-Warner J., Reynolds J., *Roman P., Organizational justice and job Satisfaction: A test of three competing models*, in "Social Justice Research", 18, 2005 pag. 391-409; Cohen-Charash, Y., Spector, P. E., *The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2001, pag. 278-321. Il welfare sembrerebbe impattare positivamente anche sui livelli di soddisfazione lavorativa (*Job satisfaction*), sulla motivazione al lavoro e sulle prestazioni lavorative. In realtà, altra parte della ricerca condotta da Bowling mostrerebbe come questa relazione causale non sia provata, per cui

parrebbe più opportuno riconoscere al welfare la capacità di generare senso di appartenenza e comportamenti di buona cittadinanza organizzativa e di *rentention*. Secondo Martin, J., Harder, J.W., *Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socio-emotional rewards in organizations*, in “Social Justice Research”, 7, 1994, pag. 241-264, le risorse economiche sono le più adatte a essere distribuite secondo merito, quelle socio-emozionali (polizza, auto, cure mediche) sulla base di un principio di uguaglianza, quelle familiari su un criterio di bisogno. Anche Drucker P.C., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954; Latham G. P., *Work Motivation*, 2nd Ed., Sage, Thousand Oaks, 2011, afferma che per motivare le persone, per stimolare la produttività, bisogna puntare a una reale gestione per obiettivi, a tutti i livelli categoriali, premiando individualmente con denaro e non *flexible benefit*, come dimostrato anche da evidenze scientifiche contenute in Ferrari F., *Gli indicatori di performance nell’organizzazione. Progettare l’efficacia, l’efficienza e l’equità*, Franco Angeli, Milano, 2013. La retribuzione dovrebbe essere composta da stipendio fisso sulla base del CCNL e premi su base individuale, a cui aggiungere sistemi di welfare basati sul criterio dell’uguaglianza, aziendale o di posizione organizzativa, sulla base delle tecniche di *Management by Objectives* e di *goal setting* alla portata di tutte le imprese. Di uguale parere Latham G. P., *Work Motivation*, 2nd Ed., Sage, Thousand Oaks, 2011. Anche Freeman R.B., *Job Satisfaction as an Economic Variable*, in “The American Economic Review”, 68 (2), 1978, pag. 135-141, nota che il welfare aziendale si inserisce nelle politiche del personale con ricadute in termini di produttività, riducendo le assenze, aumentando l’impegno e migliorando il clima lavorativo. Ad esempio, le iniziative incontrano le esigenze dei lavoratori diminuendo il loro stress e la loro insoddisfazione. Come notato da Castro M., *Le logiche e le prassi aziendali*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020, pag. 167-184, l’adozione rapidissima di strumenti di welfare può essere in grado di arrecare vistosi benefici sull’assetto dei costi di produzione in un breve arco temporale ma, nel lungo periodo, nota come smantellare un meccanismo di previdenza/assistenza integrativa o un carrello della spesa è meno agevole che corrispondere un premio di risultato. Con l’adozione del welfare si autorizza una modifica strutturale dei modelli di retribuzione, sostanzialmente anelastica e inadatta a recepire sul breve le variazioni contingenti all’andamento del *business*. Per la delicatezza dell’investimento, dovrebbe

essere costituito un *Welfare Steering Group*. L'autore suggerisce di costituire un presidio di sistema di welfare aziendale, che coinvolga le funzioni aziendali, basato su obiettivi, che venga verificato con modelli organizzativi di valutazione delle *performance*, in chiave *compliance* e di responsabilità sociale, la quale, a livello esterno, interagisca con intese sindacali. È indubbio, pertanto, che il welfare aziendale si inserisce nello scambio contrattuale legato alla prestazione lavorativa. Gabrielli G., *Politiche partecipative e remunerazione*, in Carcano M., Ferrari R., Volpe V. M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017, pag. 311-328, sottolinea come questi ambiti riconfigurano il sinallagma del contratto di lavoro da scambio prettamente economicistico a scambio sociale, al cui interno è possibile identificare un contratto psicologico che valorizza la componente relazionale e i suoi beni. Per Tiraboschi M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali* in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 1/2020, pag. 96, la corrispettività si arricchisce della necessità dell'azienda di sviluppare una sensibilità crescente verso la soddisfazione di spinte motivazionale legate, oltre che alla componente economica, anche alla soddisfazione della crescita professionale, partecipazione ai processi decisionali, al benessere organizzativo e più in generale, alla qualità della vita. La ridefinizione delle forme di protezione sociale del lavoro che cambia, con contestuale accoglimento delle nuove istanze sociali nell'ambito della contrattazione collettiva, come dimostrato sempre da Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for People. Primo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018, pag. 125-196. Anche per Mattei A., *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in "Diritti lavori e mercati", Editoriale Scientifica, Napoli, n. 1, 2018 pag. 83-84, il welfare configura la controprestazione di matrice sociale nel rapporto di scambio tra lavoro e impresa. Se da un lato questo elemento arricchisce il sinallagma, dall'altro inasprisce le ambiguità del sistema circa la portata delle misure di sgravio fiscale rispetto ai parametri costituzionali della giusta retribuzione e della tutela previdenziale. Attualmente non è semplice operare una valutazione circa l'impatto su un eventuale impoverimento del salario in mancanza di una effettiva monitorabilità del fenomeno. Per Murena C., *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in "Lavoro Diritti Europa", n. 3/2020, pag. 13, il welfare si presenta come un elemento che arricchisce il sinallagma contrattuale, che realizza il passaggio dalla corrispettività pura, quale scambio secco tra prestazione e

retribuzione, secondo quanto affermato da Carabelli, *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, n. 101, 2004, pag. 17, fino ad abbracciare i bisogni dei lavoratori, in un’ottica di *total reward*, superando gli aspetti unicamente economici. Tursi A., *Il «Welfare aziendale»: profili istituzionali*, in “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 3, 2012, pag. 213 e ss.; Grandi D., *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, in Massagli E. (a cura di) *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un’indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014, pag. 13, ravvisa che nel rapporto di lavoro confluiscono nuovi elementi qualificatori che lo innovano ovvero *work environment* (qualità del luogo del lavoro, clima organizzativo, formazione, *coaching* organizzativo, formazione, mentoring, sviluppo e carriera, *diversity management*), il *company environment* (bilancio sociale; certificazioni su ambiente, qualità, sicurezza; valori e comportamenti), il *work-life balance* (flessibilità temporale e spaziale del lavoro; servizi per il benessere personale; servizi per la famiglia). Vincenti A., *Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale*, “Argomenti”, terza serie, 9/2018, nota come il welfare aziendale si inserisce nello scambio tra datore – prestatore, in quanto genera uno *shift* del potere contrattuale che la crisi ha spostato a favore delle aziende e che significa uno scambio tra un controllo della crescita salariale e la possibilità di avere risorse direttamente spendibili, anche se di natura non strettamente monetaria. Il credito welfare, nel breve periodo aumenta la capacità di acquisto del lavoratore, ma nel lungo comporta la rinuncia ad un aumento di salario che può rivelarsi svantaggioso. Inoltre, tra gli altri aspetti da valutare in un’ottica di prognosi futura circa la convenienza del welfare aziendale è il *trade off* tra condizioni presenti e condizione previdenziale futura perché incide sul montante previdenziale. Secondo alcuni autori Carcano M., Varesi P. A., Ferrari A, Carmigliani A., *Welfare aziendale*, Inserto di Diritto & Pratica del Lavoro, 2018, la valutazione del welfare aziendale muterebbe a seconda di 3 modelli a cui l’azienda decide di aderire: paradigma neoclassico, paradigma *corporate sociale responsibility* (CRS), paradigma dello *shared value*, Nel primo caso, il welfare, coerentemente all’idea di impresa che vuole massimizzare il profitto, è inteso come un costo più che un investimento per cui non è valorizzato dalle risorse umane. Nel paradigma della CSR, il welfare è ritenuto parte integrante della concezione stessa di

impresa. Infine, secondo il paradigma della *shared value*, le imprese devono sviluppare strategie di convergenza tra interessi degli azionisti e degli stakeholder tenendo contemporaneamente in considerazione le necessità dell'impresa, i bisogni dei propri dipendenti e della società nel suo complesso. Si riscontra dunque un'attenzione alla dimensione sociale, ambientale e di sviluppo del capitale umano e il welfare è quindi ritenuto uno strumento rilevante per dare concretezza operativa al paradigma d'impresa. Secondo l'autrice Murena C., *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in "Lavoro Diritti Europa", n. 3/2020, pag. 26-29, il welfare aziendale è una vera e propria rivoluzione copernicana del modo di rappresentare la forza lavoro. Intercorre una notevole differenza fra imprese "free reading" e "sharing value", in quanto le prime mirano alla rimodulazione dei costi del lavoro e le seconde alla cultura del valore condiviso, applicandole a logiche interne di *HR management* e politiche di *people care*, diventando così uno degli indicatori concreti della responsabilità sociale di impresa. Come notato da 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", Giuffrè, Milano, n. 1/2018, pag. 369-388, il welfare aziendale è uno strumento di gestione delle risorse umane. La letteratura è, tuttavia, divisa fra chi ritiene che sia uno strumento avente un impatto limitato a livello micro con ricadute per lo più amministrative e altri che ritengono che concorra al miglioramento della produttività e altri ancora che individuano nel welfare una componente strutturale e permanente di un nuovo modello d'impresa. Sempre secondo l'autore, gli effetti del welfare aziendale sul rapporto del lavoro ha implicazioni solo sul costo del lavoro e sulle voci retributive, con ricadute molto limitate sulla struttura della retribuzione di interesse pressoché prevalente di tributaristi e consulenti del lavoro. Le misure di incentivo alla "welfarizzazione" ha avuto l'obiettivo di ampliare la rilevanza del salario in natura su quello monetario, ampliando la gamma delle prestazioni sinallagmatiche, dando nuova vita a una norma a lungo desueta come l'art. 2099, comma 3, c.c., allargando la platea di soggetti adusi alla contrattazione dei *fringe benefit* (percettori di redditi non superiori a 80.000 euro) e allocando la contrattazione di tali prestazioni da individuale a collettive. L'autore ripercorre le considerazioni in materia di pratiche di welfare, dall'approccio riduttivo di politiche da cui non seguono reali cambiamenti di gestione se non nelle mere attività pratiche di "amministrazione del personale" (ne influenza contabilità, poste di bilancio,

riduzione del cuneo fiscale) a una più sofisticata in cui i piani di welfare mirano a inserirsi nelle politiche di gestione con la finalità di aumentare la produttività, il clima organizzativo, la fidelizzazione che hanno come fine ultimo la *performance* produttiva. Terzo approccio vede il welfare come un nuovo paradigma del modello di impresa in cui il welfare diviene elemento dell'oggetto sociale: da additivo esterno alla strategia di impresa tradizionale (caso Luxottica) a modello strutturale con responsabilità sociale internalizzata nell'oggetto sociale. Ad ogni modo, questa libertà del lavoratore di scegliere come comporre la propria retribuzione esprime un maggior favore verso l'ampliamento dello spazio di autodeterminazione della persona nel contratto di lavoro. Lo stesso Caruso B., "*The bright side of the moon*": *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in "Rivista Italiana di diritto del lavoro", n. 2, 2016, pag. 206-207 ribadisce il concetto affermando che al di là della prassi negoziale, la "welfarizzazione" del premio aumenta l'autonomia individuale quale fonte di regolazione del rapporto di lavoro in termini di scelta di come modulare la soddisfazione dei propri bisogni, consentendo al lavoratore, da un lato, di accedere alla tradizionale risorsa monetaria e costruendo, dall'altro, un paniere di *benefit* al cui costo e erogazione pensa l'azienda. Secondo l'autore è difficile che dalla nuova normativa possa estrapolarsi un diritto individuale al salario sociale poiché significherebbe obbligare il datore a munirsi di un sistema di erogazione di *benefit* aziendali. Ad ogni modo, creare una connessione tra incremento della produttività, legandola non solo a fattori oggettivi di prodotto e processo, ma anche fattori immateriali connessi alla qualità dell'erogazione della prestazione lavorativa nella dimensione spazio e temporale connessi alla persona, fornisce la misura dell'innovazione del welfare in campo di riorganizzazione aziendale (D.I 2016, art. 2, comma 2). Come notato da Maresca A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, i piani di welfare possono avere un'efficacia premiante, legando la sua corresponsione al raggiungimento di un risultato, non individuale – e qui esclude la meritocrazia – ma che riguarda la categoria al quale il piano è destinato. Gabrielli G., Zaccaro F., *Remunerazione, welfare aziendale e Human resource management. Un framework per orientare Reward strategy e politiche retributive*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019, nota come nella gestione della remunerazione *merit and performance based* continuano a rivestire un ruolo centrale le remunerazioni

fondate su risultanze di *performance appraisal*, *management by objectives*, *programmi di incentivazione della forza vendita*, *i profit-sharing*, *stock -options*. Le modalità con cui è costruita la retribuzione agiscono su più aree, dalla motivazione, alla fidelizzazione, alle *performance*. Gli autori, tuttavia, suggeriscono di sganciare la progettazione dei piani dalla *performance* del lavoratore, focalizzandosi sulla persona e sui suoi bisogni, riconoscendo al welfare un ruolo di “armonizzazione” nel rispondere ai bisogni di tutti e non solo di alcuni (Mercer Totale *Remuneration Survey Italy* dal 2016 al 2018). Tuttavia, la possibilità concessa al lavoratore di scegliere il contenuto della propria remunerazione, attribuisce alla stessa un grado di personalizzazione che può accrescere la soddisfazione e la motivazione del lavoratore. Per Gabrielli G. *Come gestire le risorse umane con equità*, in “Cosmopolis. Rivista di Filosofia e Teoria Politica”, n. 1/2013, il welfare è quindi diretto a rafforzare percezioni positive di equità di trattamento e a sollecitare atteggiamenti favorevoli verso l’impresa con implicazioni positive sul clima organizzativo. Secondo Castro M., *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016, pag. 129-142, per comprendere come allocare in modo coerente le politiche di welfare, è possibile tratteggiare le più ricorrenti condizioni di contesto ovvero: 1) contesti socio-organizzativi concentrati sui bisogni “essenziali”. Si hanno dove c’è forte addensamento di popolazione aziendale con qualifiche operaie e impiegatizie in cui il welfare ha una funzione di integrazione alla retribuzione; 2) contesti socio-organizzativi sensibili ai bisogni “collaterali”, laddove c’è personale con qualifiche e salario elevati, con competenze significative. Il welfare è funzionale a evitare dispersione di energie e a massimizzare il benessere psico-fisco, per cui prevede *wellness*, servizi di disbrigo, supporto alla persona; 3) contesto socio-organizzativo sensibile all’integrazione tra la dimensione professionale e quella familiare, laddove vi sia una forte presenza di donne e giovani intenzionati a creare famiglia e per tale ragione interessati a servizi relativi alla leva di orario, al *babysitting*, *babyparking*, ecc.; 4) contesti socio-organizzativi connotati dalla rilevante presenza di personale immigrato. Per quanto attiene la correlazione tra premio di risultato e welfare, vi è necessità di approfondire e comprendere come il welfare si stia legando nei processi contrattuali alle dimensioni correlate alla retribuzione, anche secondo Maino F., Ferrara M., *Nuove alleanze per un welfare che cambia*, *Quarto rapporto sul secondo welfare in*

*Italia*, Giappichelli, Milano, 2019, pag. 102. Fermo restando che, in base alla normativa, le prestazioni e i *benefit* di welfare non possono mai sostituire elementi fissi o variabili della retribuzione, per il principio della “infungibilità” tra retribuzione e welfare, un discorso a parte va fatto per la conversione del PdR (Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 171; Brenna F., Munno R., *Il welfare aziendale: aspetti fiscali*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016, pag. 178-179). Secondo Pavolini E., Ascoli U., *The Dark Side of the Moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in “Politiche Sociali/Social Policies”, n. 1, pag. 43, il welfare si inserisce nelle politiche retributive più in un’ottica di contenimento del costo del lavoro. Buona parte del welfare fiscale-occupazionale è pensato sia per le imprese che per i lavoratori come strumento di risparmio, al pari di altre misure di welfare di livello nazionale. Ad ogni modo, secondo altre interpretazioni (Maino F. (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in “I quaderni di Sviluppo & Organizzazione”, n. 23, Este Edizioni, Milano, 2017; Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017, pag. 91-118; Pilotti L., *Organizzazioni emotive (intelligenti e creative). Tra welfare aziendale, responsabilità, partecipazione e resilienza*, McGraw-Hill Education, Milano, 2019) il tentativo di legare produttività e welfare può dar vita ad un “circolo virtuoso”: motivazione del personale, di miglioramento del clima aziendale e di coinvolgimento attivo dei lavoratori nel raggiungimento di determinati obiettivi aziendali.

**1.6.** A regolamentare la disciplina del welfare aziendale concorre l’art. 51 del Tuir come nucleo di prestazione erogate nell’ambito dei piani di welfare. Tuttavia, bisogna rimandare alla legge 28 dicembre 2015, n. 208, meglio nota come Legge di Stabilità 2016, la Legge 11 dicembre 2016, n. 232, meglio nota come Legge di Bilancio 2017, il D. l. 24 aprile 2017 n. 50, convertito con modifiche dalla Legge 21 giugno 2017, n. 96 e la Legge 27 dicembre 2017, n. 205, c.d. Legge di Bilancio 2018, le quali intervengono sulla disciplina fiscale connessa alla materia giuslavoristica. Nonostante gli interventi normativi, permane l’indeterminatezza del cappello “terminologico” con cui definire il



welfare aziendale (Lamberti F., *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R., *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, pag. 87-88). La Legge di Stabilità 2016 rappresenta senza dubbio uno spartiacque tra una serie di interventi disorganici e una finalità di organizzazione sistematica che ha dato avvio a una rivoluzione non solo normativa ma anche culturale (Massagli E., *Ampliamento, evoluzione (e mutazione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, in “Bollettino ADAPT”, 31 ottobre 2017). Ad ogni modo il welfare aziendale è generalmente inteso come l’insieme di *benefit* e servizi, forniti dall’azienda ai propri dipendenti «al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, che vanno dal sostegno al reddito familiare, allo studio e alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale. Spazio crescente all’interno delle aziende, ma anche nelle amministrazioni pubbliche, è occupato dalla sfera del *work-life balance*» (Mallone G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, WP-2WEL 3/2013, pag. 6-7). Si tratta di una nozione estremamente ampia che raccoglie, al pari della responsabilità sociale delle imprese, una «pluralità di prospettive metodologiche e disciplinari che spaziano dalla scienza politica all’economia, dal diritto all’etica» (Tursi A., *Il «welfare aziendale»: profili istituzionali*, in “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 3, 2012, pag. 213 e ss.). La sua definizione è affidata all’apprezzamento e alle costruzioni della dottrina. L’espressione prova a racchiudere la multiforme strumentazione interdisciplinare dei cd. *fringe benefits* (la retribuzione in natura ex art. 2099 c.c.) avente come obiettivo quello di promuovere la vita privata dell’individuo e la vita lavorativa del prestatore d’opera (Squeglia M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d’indagine, prospettive di sviluppo*, in “Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale”, Fasc. 4, dicembre 2018, pag. 807-808). È un *puzzle* composto da tasselli eterogenei, di un quadro normativo frammentato, come quello della previdenza complementare, dell’assistenza sanitaria integrativa, disciplinate dal D. Lgs. n. 252/2005 e dall’art. 9 del D. Lgs. n. 502/1992, oltre le disposizioni del Tuir (Murena C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefit*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n. 4/2019, pag. 1236 e ss.). Il welfare include un paniere di beni e servizi di utilità (*flexible benefit*) aventi natura prettamente retributiva – non monetaria – poiché previsti nell’ambito delle disposizioni normativa deputate alla determinazione del reddito da lavoro dipendente (Dpr n. 917 del

22 dicembre 1986), tra i quali i lavoratori possono scegliere quelli più congeniali alle loro esigenze personali e della propria famiglia. È una componente della retribuzione del lavoro che il legislatore ritiene meritevole di agevolazione fiscale viste le finalità sociali che la contraddistinguono (Giovannone M., *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, pag. 133). La libertà dei privati, sancita a livello costituzionale (artt. 18, 33, 38 e 39), di organizzarsi per finalità previdenziali, assistenziali, culturali e di istruzione avvalorata la convinzione che «lo sviluppo del welfare privato, e segnatamente di quello aziendale, non è posto in contraddizione con le basi del welfare pubblico; ma è legittimato ad arricchirlo, ampliando la capacità di risposta dell'intero sistema alla domanda di qualità sociale e al benessere delle persone» (Treu T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, pag. 4). Il welfare erogato in azienda può originare dalle seguenti fonti: atto liberale; regolamento aziendale, contratto o accordo aziendale (compreso accordo di produttività con possibile welfarizzazione del premio di risultato, territoriale, nazionale e interconfederale. A seconda della fonte, il welfare assumerà la natura di a) volontario/obbligatorio; b) unilaterale/contrattuale. Un'ulteriore distinzione distingue il “welfare *on top*”, consistente in misure aggiuntive da correlare alla retribuzione al “welfare di produttività”, consistente nella “welfarizzazione del premio di risultato”, cioè la conversione volontaria del premio in servizi di welfare. Quando il welfare promana da un atto di liberalità del datore, con carattere di occasionalità e estemporaneità, allora si parla di welfare volontario. Quando le misure di welfare sono disposte tramite regolamento aziendale, se “configura adempimento di un'obbligazione negoziale”, intendendo per tale non solo quello che ripropone un contenuto negoziale, ma anche quello rientrante nella fattispecie del “contratto unilaterale” (art. 1333 c.c.), o del contratto condizionale (art. 1253 c.c.), oppure il contratto avente “condizione meramente potestativa” (art. 1355 c.c.), si parla di “welfare obbligatorio” (Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 14-19). Anche l'amministrazione finanziaria fa ricadere nel welfare obbligatorio quello erogato per il tramite del regolamento aziendale “a patto che il datore non possa cessare unilateralmente e discrezionalmente l'implementazione e l'efficacia del piano”

(Agenzia delle Entrate Direzione Regionale Lombardia, *Interpello n. 954-1417/2016. Su regolamento e obbligo negoziale*, 10 aprile 2016). Pertanto, gli interventi di welfare possono essere soddisfatti ricorrendo al modello dell'iniziativa unilaterale del datore di lavoro, il quale di fronte ad una richiesta di bisogni di diverso genere e natura, giunge alla conclusione di costruire un piano di welfare modellato ad immagine dei bisogni previdenziali e sociali dei dipendenti della propria azienda (Colombo S, *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in "Rivista delle Politiche Sociali", n. 3, 2012, pag. 123). In caso contrario tramite accordo collettivo, al punto che le iniziative di welfare possono costituire ormai un contenuto frequente della contrattazione aziendale e possono diventare una vera e propria frontiera della innovazione sulle relazioni industriali, specie decentrate (Treu T., *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013, pag. 11). Dal punto di vista normativo, la L. n. 208/2015 irrompe nel panorama dopo una battuta d'arresto in materia di agevolazioni fiscali introdotte nel 2008 e prorogate fino al 2014. La legge di Stabilità circoscrive il beneficio dell'aliquota sostitutiva del 10%, ai sensi dell'art. 1, comma 182, del premio di risultato a quelli di ammontare variabile, corrisposti su incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, misurabili e verificabili sulla base dei criteri stabiliti dal Decreto di cui al comma 188, entro un limite di importo che la legge di Stabilità 2017 ha innalzato da 2.000 a 3.000 euro, ampliando la platea dei beneficiari delle agevolazioni ai lavoratori dipendenti del settore privato che, nell'anno precedente, non abbiano superato gli 80.000 euro all'anno. La legge è rilevante perché offre al lavoratore la possibilità di convertire, in tutto o in parte, il premio detassabile con le "somme e i valori" di cui al comma 2, 3 e 4 dell'art. 51 del Tuir, in tal modo fruendo della maggiore agevolazione prevista da questa norma. Per poter beneficiare di questa opportunità, i premi devono avere le caratteristiche indicate nel D.M. 25 marzo 2016 ed erogati in esecuzione di contratti collettivi di cui all'art. 51 del D. Lgs. n. 81/2015 (Murena C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefit*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 4/2019, pag. 1236 e ss.). Per quanto attiene gli interventi sull'art. 51 del Tuir, sono da evidenziare i trattamenti di maggior favore in termini fiscali e contributivi della lettera f) del medesimo articolo, che godono di esenzione totale per l'azienda se corrisposte "in conformità di contratto, accordo aziendale, territoriale, nazionale e interconfederale (c.d. welfare contrattuale), come

anche attraverso regolamenti aziendali (c.d. welfare unilaterale obbligatorio), mentre nei limiti del 5x1000 della spesa per lavoratore dipendente se erogate a fronte di liberalità (welfare unilaterale volontario). Inoltre, sono state anche ampliate le tipologie di prestazioni riconducibili ai servizi di educazione istruzione per i familiari, con la lett. *f-bis*); introdotti servizi di assistenza ai familiari anziani e non autosufficienti con la lett. *f-ter*); previsto il versamento di contributi e premi per la tutela del rischio di non autosufficienza o malattia grave con la lett. *f-quater*) (L. n. 232/2016). È stata poi prevista l'esclusione totale da imposizione, oltre i limiti previsti dal Tuir, dei contributi versati a forme pensionistiche complementari, fondi di assistenza sanitaria e il valore delle azioni, quando versati in sostituzione del premio di risultato. Con la L. n. 205/2017 è stata introdotta la lett. *d-bis*) per l'esclusione dal reddito dell'acquisto o il rimborso di abbonamenti a trasporto pubblico (Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag.168-169). In sostanza, le utilità sociali, dal punto di vista giuridico, emergono nella loro piena dimensione fiscale. La chiamata in causa dell'art 51. finisce automaticamente con il coinvolgere l'art. 95 e 100 del Tuir. La nuova formulazione della lett. f) ha eliminato il vincolo della "volontarietà", per cui, attualmente, il datore avrà diritto alla deduzione integrale dei costi se i *benefit* sono erogati su fonte bilaterale e non unilaterale (Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano, *Documento n. 68: Il Welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, I quaderni della Scuola di Alta Formazione, Milano, 2016, pag. 46; Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, 2020, pag. 74-75). Volendo schematizzare gli interventi e i punti cardini della legge di Stabilità 2016, si tratta: a) superamento unicità/volontarietà del welfare aziendale; b) ampliamento paniere dei *flexible benefit*; c) incentivazione dei *voucher* per agevolare la fruizione dei servizi di cui all'art 51, comma 2 e 3 (Murena C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefit*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 4/2019, pag. 1239; Mallone G., *Il welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2016: le novità per imprese e lavoratori*, in "Politiche Sociali", n. 2, maggio-agosto 2016). Per quanto attiene l'ultimo punto, la modalità con cui si può usufruire delle opere o dei servizi offerti ai lavoratori è stata regolata dall'art. 1, comma 190, L. n. 208/2015 per il quale l'erogazione «può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale». Si tratta di una novità

interessante e di pratico utilizzo per il dipendente che entra in possesso di una card prepagata/*voucher* per accedere ai servizi offerti dalla società convenzionata con l'azienda e scegliere il servizio di cui necessita (Olivelli F., *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza sociale", Fasc. 1, marzo 2020, pag. 113-114). La Legge di Bilancio 2019 (l. n. 145/2018) è stata considerata una battuta d'arresto al welfare aziendale (Santoni V., *Welfare aziendale: la Legge di Bilancio 2019 segna una battuta d'arresto*, in Percorsi di secondo welfare, 9 gennaio 2019). Corvi G., *Welfare aziendale. Benefit per la ripartenza*, in "Insurance review", gennaio-febbraio 2021, reputa il welfare aziendale giunto ad una fase di maturità. La pandemia Covid - 19 ha impattato sulla tematica del welfare aziendale. Il tema della sicurezza e della protezione dai rischi di contagio è diventato centrale nella gestione aziendale e nella contrattazione fra le parti, reso concreto dall'adozione di una serie di protocolli concordati a vari livelli, come quello generale del 24 aprile 2020, confermato dall'adozione del relativo D.P.C.M.. Un secondo tema di rilievo è diventato lo *smart working*, passato da un mero decentramento del lavoro a domicilio ad un *home-working* di massa, da inserire in maniera più sistematica nelle politiche di welfare aziendale, con implicazioni sulla qualità del lavoro e sul benessere delle persone. In sostanza, l'emergenza ha acuitizzato i bisogni sociali già avvertiti all'interno dell'azienda, al punto che il welfare è chiamato a svolgere una funzione sempre più strutturale e meno funzionale (Treu T., *Welfare aziendale. Come cambierà dopo l'emergenza Covid - 19*, Ipsosa, Milano, 17 ottobre 2020). Secondo il rapporto "Organizzazione solidali ai tempi del Covid - 19", il 65,9% delle organizzazioni hanno dovuto rimodulare le proprie attività a seguito della pandemia. Il 53,4% dei soggetti coinvolti nella *survey* avevano già adottato iniziative di welfare e hanno risposto all'emergenza incrementando il ricorso al lavoro a distanza (91,1%) e flessibilità oraria (41,4%). Stessa strategia è stata adottata dalle organizzazioni profane. La misura più adoperata ha riguardato iniziative di comunicazione sulle misure di prevenzione indicate dal ministero della Salute (69,5%). Seguono coperture assicurative per isolamento o positività al Covid - 19 (33,2%), supporto psicologico a distanza (30,2%), strumenti di sostegno per la didattica a distanza (24,6%), *smart working*, (24,6%) e congedi, permessi e ferie retribuite (22,2%) (Maino F., Razetti F., (a cura di), *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid - 19*, Percorsi di secondo welfare, Milano, giugno 2020). Secondo alcuni autori, la pandemia potrebbe essere la giusta occasione per

ridefinire i contenuti del welfare aziendale, distinguendo fra quelli aventi rilievo sociale e quelli meno ascrivibili a questa finalità (Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale “dopo-Covid - 19”. Il legislatore faccia la sua parte*, 24 aprile 2020, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)). Anche se non ci sono stati importanti interventi legislativi, tra il 2020 e il 2021 l'amministrazione finanziaria è intervenuta su più casi per apportare modifiche alla normativa con l'intento di rispondere ai bisogni sociali dei lavoratori a seguito della pandemia. Tra gli interventi degni di nota si annoverano: a) il rimborso degli strumenti per la didattica a distanza; b) il raddoppio dei “*fringe benefit*”, c) la previsione di assicurazioni in caso di positività Covid - 19; d) ridefinizione degli obiettivi in materia di PdR a causa delle difficoltà connesse alla pandemia (Per approfondimento sul tema si rimanda ai provvedimenti adottati dall'Agenzia delle Entrate, ovvero alle Risposte del 20 aprile 2021 n. 270, del 17 marzo 2021 n. 176, e del 26 giugno 2020 n. 36/E, ma anche in parte la Risoluzione n. 55/E (Santoni V., *Welfare aziendale e pandemia, un resoconto di tutte le novità normative*, 7 luglio 2021, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)). Gli impatti della pandemia si riverberano anche sul numero degli accordi di secondo livello siglati, quindi in termini di produttività, fatturato, livelli occupazionali, anche se una parte della dottrina (Santoni V., *Il welfare aziendale è destinato a crescere ancora, nonostante le difficoltà delle imprese*, 10 giugno 2020, Percorsi di secondo welfare; Santoni V., *Welfare aziendale: nei momenti di crisi si rafforza il ruolo sociale delle imprese*, 12 novembre 2020, Percorsi di secondo welfare) è dell'idea che al di là del Covid - 19, il welfare tornerà a diffondersi (Stesso parere sostenuto da Dal Maso D., Langella V., Maino F., Mento F., Santoni V., *La valutazione d'impatto sociale come elemento costitutivo dei piani di welfare aziendale*, Social Value Italia, gennaio 2021, pag. 10-11). Attualmente i dati mostrano una controtendenza e una regressione dei contratti depositati. Per andare incontro alle esigenze delle aziende, l'amministrazione ridefinisce il concetto di periodo congruo, affinché la valutazione dell'incremento produttivo tenga conto degli impatti sul *business* procurati dalla pandemia, rimettendo la rimodulazione degli indicatori quantitativi e qualitativi all'accordo delle parti sociali. Tali correttivi dovrebbero essere automatizzati al ricorrere di eventi eccezionali, come il proseguo di quello attuale legato all'emergenza (Ceccato D., Boscaro E., *Premi di risultato e tassazione agevolata alla prova del Covid*, in *Corriere delle paghe*, n.8-9, Il Sole 24 Ore, agosto-settembre 2021)

## CAPITOLO 2

### IL MERCATO DEI *PROVIDER* E LA MISURAZIONE DELL'IMPATTO DEL WELFARE AZIENDALE

**2.1.** Ai fini della definizione di *provider*, si segnalano i seguenti contributi dei maggiori esperti in materia. Secondo Pesenti (Pesenti L., *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2018, pag. 6) per *provider* si intende “un *outsourcer*” che dispone di un portale per il cui tramite l’azienda datrice mette a disposizione dei propri collaboratori un menu di servizi” corrispondente al contenuto del premio del welfare aziendale o da attivare in forza di un contratto collettivo o sulla base di una decisione aziendale”, in tutti i casi associando la posizione di ciascun soggetto beneficiario ad un *wallet* virtuale corrispondente all’importo stanziato, denominato “Conto welfare” sia esso *on top* oppure corrispondente all’importo del Premio di risultato. Secondo altra letteratura (Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 28) i *provider* sono soggetti specializzati nell’offerta di soluzione per l’erogazione del welfare, che possono affiancare le imprese anche nella costruzione dei piani di welfare. Le soluzioni sono supportate dall’utilizzo nella parte gestionale di una piattaforma informatica all’interno del quale il lavoratore dispone del “conto welfare”. Per altra letteratura (Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019, pag. 123), il *provider* è “un operatore che dispone di portale *web* con il quale realizza la fruizione, la gestione operativa e la rendicontazione economica e amministrativa dei possibili interventi di welfare aziendale”. Per Pesenti L., Scansani G., *Il mercato dei provider in Italia*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020, pag. 186, per *provider* si intende un operatore specializzato nell’aggregazione di realtà erogatrici di servizi conformi all’assetto normativo vigente e dunque fruibili di benefici fiscali del caso e per questo da essi veicolati sul mercato del WA attraverso apposite piattaforme *on line* (portali). Per Aiwa, *Welfare aziendale: parola ai provider*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it), i *provider* sono società private che si occupano anche di sostenere le imprese nelle varie fasi di ideazione,

implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare. In merito alle modalità di erogazione, i *provider* si avallano del “conto welfare” e spesso fanno ricorso all’elemento del *voucher*, il quale consente di pagare le prestazioni messe a disposizione dalle società terze convenzionate. I fornitori selezionati concordano con la società che eroga il servizio le modalità e i costi di fruizione, mentre la spesa varia a seconda dell’investimento aziendale (Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo la Legge di Stabilità 2016*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Einaudi, Torino, 2017, pag. 108-109). Il Conto welfare è un conto virtuale, gestito generalmente su una piattaforma tecnologica che consente di fruire delle prestazioni welfare. Contiene un *budget* figurativo in cui confluiscono le somme del welfare *on top*, quello proveniente dai CCNL e dalla “welfarizzazione” del premio di risultato (Benincasa G., *Conto welfare*, in Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 221). Per Pesenti L., *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2018, pag. 2 e ss., il conto è messo a disposizione dei lavoratori in forza di un’obbligazione giuridicamente vincolante. Il portale rende disponibili tutti i servizi previsti dagli articoli 51 e 100 del Tuir, spaziando dalla previdenza, all’area servizi per infanzia e istruzione, sanità integrativa, cultura e tempo libero. Gli interventi in materia di flessibilità gestionale come lo *smart working* non sono frequenti (Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo la Legge di Stabilità 2016*, pag. 110). Per Scansani G., *Provider: Il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M., *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019, ogni *provider* sono una fonte di sviluppo per il WA e partecipano a pieno alla “Quarta Rivoluzione Industriale”. Sono sempre più orientati alla realizzazione di portali sempre più tecnologici, basati sull’UXD, utilizzabili anche in modalità *mobile*, all’introduzione della *blockchain* per la gestione dei dati e l’adozione dell’algoritmo per la gestione dei sistemi di diagnosi dei fabbisogni di welfare. Un fattore rilevante ai fini della scelta del *provider* è, infatti l’*usability* del portale, i sistemi di assistenza (*FAQ*, *help online*, ecc.) e la completezza delle informazioni. Infine, si sta procedendo verso l’adozione di Norme UNI per definire i requisiti per la progettazione, realizzazione e valutazione dei progetti di welfare, per qualificare i fornitori e la verifica indipendente dei progetti predisposti (Norme UNI, UNI/PdR 103:2021). Per Pesenti L.,



Scansani G., *Welfare aziendale: e adesso? Un nuovo patto tra impresa e lavoro dopo la pandemia*, Vita e pensiero, 2020, pag. 65-70, il Covid ha impattato sui programmi di welfare al punto che nel futuro vi sarà un aumento della domanda sui temi *basic* come salute, sostegno al reddito, previdenza, conciliazione, con la creazione di programmi più efficaci sul piano del sostegno individuale e familiare e una contrazione dell'area del *lifestyle*, avente natura più commerciale. Si ravvisa urgente anche promuovere una funzione di accompagnamento del *provider* della platea e degli *end-user* per colmare i problemi di: asimmetria informativa (*bias* mercato nelle fasce di popolazioni anziane e con carenti gradi di istruzione) di *digital divide*, e di mancata visuale sui propri bisogni, compromettendo agli utenti di operare scelte consapevoli. Cresce l'urgenza di tramutare i *provider* non già in semplici fornitori di *commodity* e aggregatori di servizi ma in *hub* che incrementino il valore dei programmi di WA, nell'ottica di *re-design* dei servizi, anche con un ruolo sempre più crescente del terzo settore, chiamato ad ampliare la propria prospettiva operativa e ad aprirsi a competenze di cui tradizionalmente non dispone.

**2.1.1.** Pesenti L., *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2018, pag. 7 e ss.; Pesenti L., Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in "Quaderni di Tuttowelfare.info", 2018, pag. 8 e ss.; Scansani G., *Provider: Il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019, pag. 134-135, ravvisano come i primi *provider* a nascere in Italia sono stati Easy Welfare (oggi acquisita da Edenred) e Eudaimon, successivamente alle quali sono aumentate il numero di società operative nel settore che hanno intravisto nel welfare una possibile opportunità di mercato. La prima ricerca che ha cercato di delineare una fisionomia dettagliata del settore è stata quella di Pesenti L., *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2018, che suddivide i *provider* sulla base di 2 requisiti: a) la proprietà della piattaforma; b) il grado di specializzazione con il quale sono erogati i servizi di welfare. L'autore distingue i *provider* in puri (proprietari di piattaforma e focalizzati sul *business* del welfare); ibridi (proprietari di piattaforme e concentrati su un *core business* diverso dal welfare ma sinergico e complementare alla sua offerta caratteristica); *reseller* (non proprietario di piattaforma e concentrato su un diverso *core business*).

**2.2.** Pesenti L., *Il mercato dei provider in Italia*, Ricerca aggiornata recentemente con la collaborazione di Scansani G., con la pubblicazione di Pesenti L., Scansani G., *Welfare*

*aziendale: il mercato dei provider. flash report di aggiornamento*, Altis, novembre 2019 e tutte le successive edizioni, hanno operato una radiografia del mercato del welfare aziendale per valutare la sua ampiezza, andando ad analizzare aspetti quali a) il numero e la tipologia di *provider* b) la dimensione del *business*; c) i lavoratori impiegati; d) le aziende clienti; e) gli addetti beneficiari. Tali dati sono stati comparati con la ricerca promossa da Laboratori Secondo Welfare, in collaborazione con Aiwa contenuta in Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017, pag. 91-118 (Documento scaricabile dal sito del Laboratorio Percorsi di secondo welfare). I dati aggiornati di questa ricerca sono contenuti anche in Razetti F., Santoni V., *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, Milano, 2019, pag. 119-152. Sempre al fine di compiere una valutazione della dimensione economica del mercato, altre informazioni sono stati reperite in Welfare Index PMI, *Sintesi del Rapporto 2018*, pag. 2, per quanto attiene lo stato dell'arte della diffusione del welfare nelle PMI. Si segnalano le edizioni successive per un aggiornamento dei dati relativi al fenomeno.

**2.4.** Il mercato del welfare crea occupazione, sia diretta che indiretta. Per quanto riguarda i numeri di operatori assunti direttamente dai *provider*, le unità dovrebbero essere pari a 359 per Maino F., Razetti F., Santoni V., *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in "Sociologia del lavoro", n. 155/2019, pag. 148, e di 449 per Pesenti L., *Il mercato dei provider*, Altis, 2018, pag. 16. L'aspetto rilevante attiene alla nascita delle nuove figure professionali richieste dal mercato e occupate all'interno del *player* del welfare. Ferrieri Caputi M.S, *Professionalità per la competitività dei provider di welfare aziendale*, in "Professionalità Studi", Numero 2/II – 2018. Studium – Ed. La Scuola – ADAPT University Press, pag. 94 e ss. indaga le competenze richieste a questi nuovi profili professionali. L'indagine è stata compiuta coinvolgendo Edenred e Easy Welfare a cui è stato chiesto di fornire: un'identificazione delle professionalità strategiche; una descrizione per ciascun profilo delle attività svolte, del loro apporto strategico, delle competenze richieste, dei canali e dei requisiti per il reperimento; individuazione delle professionalità ritenute strategiche nel futuro. Una figura di indubbio

rilievo è quella del *data scientist*, il quale realizzerà i piani partendo direttamente dall'analisi dei bisogni dei lavoratori. Ad ogni modo, le imprese sembra che non cerchino figure iper-specializzate ma piuttosto lavoratori dotati di *soft skills* da formare. A tal proposito, stanno aumentando il numero di corsi professionali volti a formare professionisti del nuovo welfare. Come notato da Lusardi R., Tomelleri S., *Gli ibridi professionali. Le culture professionali alla prova dell'integrazione sociosanitaria*, in "Salute e Società", n. 16, 2017, pag. 11-21, le aree di contesto stanno offrendo spazi per il consolidamento di una nuova cultura professionale, al momento, ancora solo tratteggiata. Si segnala come un primo riconoscimento, limitato alla figura di *welfare manager*, sia stato effettuato dalla Regione Lombardia che, con il Decreto 2 agosto 2016, n. 7656, ha dettagliato il profilo nel "Quadro regionale degli *standard* professionali" (Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare Welfare in azienda Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019).

**2.5.** Razetti F., Santoni V., *Il mercato del welfare aziendale l'intermediazione e il ruolo dei provider*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, Milano, 2019, pag. 146 e ss. segnala come in merito alle professionalità che ruotano attorno il welfare aziendale, un problema di pregiudizio si pone relativamente agli operatori per i servizi alla persona di cui i lavoratori dovrebbero avvalersi dopo aver scelto di fruire della loro prestazione per il tramite della piattaforma welfare. Per ovviare a questo problema, sempre più *provider* consentono e affiliato i fornitori segnalati dai beneficiari dei programmi di welfare. L'importanza di assicurare una buona qualità dei servizi alla persona offerti tramite piattaforma è comprovata dall'assunzione di Norme Uni. Il Consorzio CGM ha promosso, in collaborazione con Secondo Welfare e Aiwa, la definizione di una prassi dal titolo "Linee guida per i requisiti per la qualità dei fornitori di servizi alla persona/famiglia nel welfare aziendale" (UNI, Qualità dei servizi alla persona nel welfare aziendale: una nuova prassi è allo studio, 10 gennaio 2019). Tombari M. (a cura di), *Pubblico, territoriale e aziendale. Il welfare del gruppo cooperativo CGM*, Este Edizioni, Milano, 2019, nota come si tratta della prima nel suo genere e ha l'obiettivo di stabilire i requisiti minimi di qualità per i fornitori di servizi alla persona che gli operatori del welfare aziendale veicolano attraverso le loro piattaforme.

**2.6.** Maino F., *Welfare aziendale e Terzo Settore: opportunità (anche) in situazioni*

*Literature review*  
Il mercato dei *provider*

*emergenziali?*, 17 giugno 2020, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it), i servizi e le prestazioni destinati ai lavoratori possono diventare un importante volano per l'economia cooperativa. Gli attori del terzo settore stanno facendo gradualmente il loro ingresso nel mercato del welfare non solo mettendo a disposizione servizi sociali, ma dotandosi anche di un'infrastruttura operativa e tecnologica per offrire servizi di welfare. Il mondo cooperativo si distingue per la sua capacità di offrire servizi ad alta intensità professionale, fornire una lettura dei bisogni, accompagnare e prendere in carico i soggetti fragili. La funzione sociale di imprese sociali e cooperative può agire come fattore di traino per il ripensamento di modelli di welfare che siano plurali, sostenibili e territoriali, favorendo processi di integrazione tra pubblico e privato. A tal fine alcuni gruppi cooperativi, come CGM, si sono dotati di una piattaforma digitale per erogare servizi sociali dedicati alle diverse fasce della popolazione. Anche Bernardoni A., *Il mercato del welfare, i suoi danni e le alternative*, in "Impresa sociale", n. 2/2020, pag. 21, osserva come le organizzazioni del Terzo settore e le imprese sociali si trovano a scegliere tra due alternative: concentrarsi sulla nuova domanda privata pagante a cui vendere beni e servizi, oppure tornare a rafforzare la loro funzione originaria ed essere tra i promotori di una nuova fase del welfare, rimettendo al centro del discorso pubblico il tema dei diritti dei cittadini, che in molti casi non possono trasformarsi in nuova domanda pagante. La crisi pandemica ha avvalorato questa seconda opzione come quella più convincente per valorizzare l'innovazione dal basso e un più aperto accesso ai servizi. Lo sforzo è notevole in quanto si richiede di ripensare intere filiere di servizi, come quelle legate ad anziani e bambini, superando il concetto di welfare pubblico centrato stile Novecento. Come notato da Pais I., Zandonai F., *Le quasi-piattaforme del welfare digitale*, 5 aprile 2019, le piattaforme che caratterizzano l'operatore del Terzo settore sono etichettate come "quasi-piattaforme", la quale sono parti di "organizzazioni e di reti ampie, che travalicano i confini organizzativi chiusi delle piattaforme ma anche la *governance* di tipo verticale dei sistemi di welfare locale". La quasi-piattaforma non agisce solo come elemento "riformatore" del sistema di welfare classico, ma cerca di intercettare bisogni e risorse che per ragioni diverse sfuggono all'assetto attuale, pur mantenendo una specificità rispetto alle logiche di mercato adottate dalle piattaforme più affermate. Questo inedito modello non è ancora stabile ma è già sottoposto a tensioni legate alle strategie di crescita.

## PARTE II

### CAPITOLO 3

#### ***FLEXIBLE BENEFIT A VALUTAZIONE SPECIFICA. LA DISCIPLINA FISCALE E CONTRIBUTIVA. LA DEDUCIBILITA' DEI COSTI PER L'IMPRESA***

**3.1.-3.2.** L'art. 51, al primo comma, fornisce una definizione di reddito da lavoro dipendente, specificando che qualsiasi utilità percepita dal lavoratore nel periodo d'imposta, concorre a formare reddito imponibile, sempreché sussista una specifica relazione causale con il rapporto di lavoro, ad eccezione delle deroghe previste dal comma 2 e seguenti (Grandi D., *Fringe benefits: Normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle Entrate*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014). Tuttavia, queste prestazioni non possono sostituire la retribuzione fondamentale, protetta dal principio di irriducibilità della prestazione desunta dall'art. 2103 c.c., salva la possibilità riconosciuta dal legislatore di convertire i premi di risultato corrisposti nel rispetto dei requisiti sanciti dall'art. 1, comma 182 e ss. della Legge di Stabilità 2016 e il D.I. 25 marzo 2016 nei servizi di welfare di cui al comma 2, 3, e 4 dell'art. 51 del Tuir. La Legge di Stabilità 2016 ha inciso sulla regolamentazione degli oneri di utilità sociale, prevedendo che non concorrono a formare imponibile sia per il datore che per il lavoratore quando sono erogati in ottemperanza di un obbligo negoziale (contratto collettivo/regolamento aziendale obbligatorio), a differenza di quelli corrisposti per volontà unilaterale del datore, che scontano una deducibilità limitata al 5 per mille per reddito da lavoro dipendente sul reddito d'impresa (Brenna F., Munno R., *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016, pag. 173-183). Una delle principali prestazioni di welfare ad essere toccate dalla Legge di Stabilità (art. 1, comma 190, l. n. 208/2015) è stato l'art. 51, comma 2, lett. f) del Tuir il quale rimanda all'art. 100 del Tuir. La disposizione si riferisce agli "oneri aventi utilità sociale",

*Literature review*  
*Flexible benefit*

indicante le opere e i servizi con finalità di educazione, istruzione ricreazione, assistenza sociale, sanitaria e culto. L'erogazione della prestazione deve avvenire direttamente ad opera del datore o tramite affidamento del servizio a terzi (Furfaro L, *Welfare aziendale*, Giuffrè, 2020, pag. 80; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 187). L'utilità sociale è intesa come somma di servizi messi a disposizione direttamente dal datore o attuato per mezzo di strutture esterne all'azienda, a condizione che il dipendente resti estraneo al rapporto economico che intercorre tra quest'ultima e l'erogatore del servizio (Alvino I., Ciucciavino S., Romei R., *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, pag. 102-103/pag. 138-139; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 34/E*, 10 marzo 2004; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione 26/E*, 29 marzo 2010; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*; Mauro A., *Dizionario breve sul welfare aziendale* a cura di ADAPT e AIWA, in "Bollettino ADAPT", 23 ottobre 2017). L'amministrazione finanziaria chiarisce che, nell'ambito delle utilità, bisogna includere musei, cinema, teatri, palestre, parchi divertimento, abbonamenti a riviste, soluzioni di viaggio e cofanetti mentre nei servizi di benessere e cura alla persona sono riconosciuti i servizi offerti da centri e parchi termali, i corsi di yoga, tecniche di rilassamento e per la corretta alimentazione. Il dipendente può, inoltre, aderire o meno all'offerta proposta dal datore, senza poter pattuire altri aspetti relativi alla fruizione dell'opera, fatto salvo il momento di utilizzo del *benefit* che può essere concordato con il datore o con la struttura erogante la prestazione (Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 55/E/2020*, pag.11-12). Sul punto muovono criticità Massagli E., Spattini S., *Regime fiscale dei piani di welfare: conferme e novità interpretative*, in "Bollettino ADAPT" n. 36, 5 ottobre 2020, secondo cui questa impostazione è svantaggiosa soprattutto per i fornitori territoriali, meno in grado di standardizzare la loro offerta. Comandè D., *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", Fasc. 4, 2017, pag. 821 e ss., dal canto suo, ha invece stigmatizzato la scelta legislativa di includere nelle prestazioni sociali detassabili alcuni *benefit* di stampo consumistico, piuttosto che di matrice sociale solidaristica, quali palestre, massaggi, abbonamenti, *pay tv*, ecc. Secondo Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 436 e ss. è indubbio che gli oneri di utilità sociale configurano un elemento retributivo che

compone il pacchetto economico del dipendente. Il valore economico dipende dalle modalità di acquisto delle opere e dal relativo costo sostenuto dall'azienda e dovrebbe concorrere a formare gli istituti retributivi differiti. La loro rilevanza o meno ai fini del calcolo del TFR è di regola rimessa alla contrattazione nazionale o di secondo livello. L'autore analizza anche la questione inerente la detraibilità dell'Iva e afferma che l'Iva assolta sui servizi di welfare dovrebbe essere ammessa in detrazione perché le attribuzioni di tali beni trova la propria fonte in un obbligo giuridico e sussiste un nesso tra le operazioni di acquisto dei beni con l'attività economica, atteso che il personale (destinatario delle misure) rappresenta una delle risorse (capitale umano) per mezzo del quale l'azienda esplica la propria attività economica, in virtù del fatto che il costo relativo della gestione delle risorse umane si riverbera sui beni e servizi prodotti. La correlazione tra welfare e personale è comprovata dalla strumentalità di questa risorsa ai fini dell'attività produttiva.

**3.2.2.** Nella lettera *f-bis*) dell'art. 51, co. 2 del Tuir rientrano i servizi di educazione e istruzione. Essi devono essere erogati direttamente dal datore o da soggetti terzi; in questo caso è prevista l'esclusione dal reddito, anche in caso di rimborso delle spese effettuate. Dal punto di vista fiscale vale la disciplina applicabile alla lettera f) (Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, pag. 81; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 428-429; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 189-190). Le modifiche apportate sono volte ad ampliare e definire i servizi di educazione e istruzione erogati a categorie e generalità di dipendenti per la fruizione da parte di familiari di cui all'art. 433 c.c. Il nuovo dettato normativo consente di includere anche asilo, scuole di infanzia, prima non contemplate e i servizi scolastici integrativi, inclusi nei piani di offerta scolastica. In più, nella norma bisogna ricomprendere anche i contributi versati dal datore per rimborsare al lavoratore le spese sostenute per rette scolastiche, tasse universitarie, libri di testo e gli incentivi agli studenti che conseguono livelli di eccellenza nell'ambito scolastico (Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, pag. 104-105; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 238/E*, 20 dicembre 2000). Nel concetto di borsa di studio rientra anche l'erogazione di somme corrisposte al dipendente per assegni, premi di merito e sussidi per fini di studio (Agenzia

delle Entrate, *Circolare n. 28/E/2016*; Leo M., *Le imposte sul reddito nel testo unico*, Giuffrè, Milano, 2018, pag. 852-853). Nel contributo di Valsiglio C., *Defiscalizzazione welfare aziendale, nuove indicazioni dalle Entrate*, in “Guida al Lavoro”, Il Sole 24 Ore, n. 1, 3 gennaio 2020, si ribadisce che le lettere f *-bis*) e successive configurano una specificazione degli oneri di utilità sociale (Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 5/E/2018*; Assonime, *Circolare n. 24/2016*) e chiarisce che anche i corsi di formazione linguistica, a favore dei familiari dei lavoratori da effettuare al di fuori del circuito scolastico, sono inquadrabili fra i *benefit* di cui all’art. 51, comma 2, lett. f *-bis*), da erogare a rimborso, a prescindere dalla loro inclusione o meno nei P.O.F. scolastici. Inoltre, la *Risoluzione 37/E/2021* dell’Agenzia ha esteso il rimborso anche alle spese erogato ai dipendenti per l’acquisto di strumenti informatici utili alla didattica a distanza (DaD), per la frequenza alle “classi virtuali”. Ci si chiede se quanto chiarito possa rimanere applicabile anche dopo la cessazione dell’emergenza sanitaria (Marianetti G., *La Dad all’interno del Welfare aziendale*, in “Il fisco” n. 27/2021).

**3.2.3.** La lett. f *-ter*) include le prestazioni e le somme rimborsate per i servizi di assistenza a sostegno dei familiari anziani e non autosufficienti del lavoratore, anche se non sono a carico, qualificati con *Circolare n. 28/E/2016* e *2/E/2005*. Tra gli esempi delle prestazioni rientranti nella lett. f *-ter*) sono annoverabili badanti, case di riposo, assistenza domiciliare. Le prestazioni sono erogate da soggetti terzi o rimborsate (Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, 2020, pag. 81; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 428-429; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 191-192; Rausei P., *Vantaggi, opportunità e limiti del welfare aziendale*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 15/2021, pag. 908-909). Volontà del legislatore è quella di intercettare la domanda crescente di servizi nel settore dell’assistenza agli anziani e ai soggetti non autosufficienti (Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, pag. 106).

**3.2.4.** Le prestazioni di welfare rientranti nella lett. f *-quater*) sono volte a tutelare il lavoratore contro i rischi di non autosufficienza e patologie gravi. La circolare sembra limitare tali prestazioni a contributi e premi versati per le polizze *long term care* e *dread disease*. Le prime sono dirette a garantire il lavoratore dai rischi di non autosufficienza,



che richiedono il sostenimento delle spese di lunga degenza. A queste si aggiungono le persone che necessitano di una sorveglianza continuativa. Per le polizze *long term care*, la circolare n. 5/E/2018 fornisce specifiche delle prestazioni a rilevanza sociale da includere nella polizza. La *dread disease*, sono quelle dirette a garantire una copertura assicurativa contro il rischio di insorgenza di malattia particolarmente gravi. L'amministrazione ha chiarito che la lettera *f-quater*) si riferisce anche ai contributi e premi versati a casse aventi esclusivo fine assistenziale, sia alle casse aventi i requisiti di cui alla lett. a), ai fondi sanitari non iscritti all'anagrafe, agli enti bilaterali come definiti dall'art. 2, comma 1, lett. h) del D. Lgs. n. 276/2003 (Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, 2020, pag. 82-83; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 193-195; Rausei P., *Vantaggi, opportunità e limiti del welfare aziendale*, in "Diritto & Pratica del Lavoro", n. 15/2021, pag. 909; Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale*, Il Mulino, Bologna, 2019, pag. 110). Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 430 e la circolare dell' Agenzia delle Entrate n. 2/E del 3 gennaio, 2005 forniscono delle specifiche in merito al significato di persona anziana e non autosufficiente. I contributi alle polizze assicurative extraprofessionali c.d. *long term care* e *dread disease*, non concorrono a formare reddito anche se hanno come destinatari enti e casse non aventi i requisiti di cui all'art. 51, co 2., lett. a) del Tuir, tra cui gli enti bilaterali (Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 5/E/2018*). Con risposta ad interpello n. 21/2018, l'amministrazione ha chiarito che i contributi agli enti bilaterali non rientrano fra i contributi a finalità assistenziali obbligatori per legge ai sensi dell'art. 51, comma 2, lett. a) del Tuir (Sepio G., Sbaraglia G., *Contributi versati all'ente bilaterale e prestazioni da questo erogate: altre criticità*, in "Il fisco" n. 6/2021). Fosti G., Notarinicola E. (a cura di), *Il welfare e la Long term care in Europa. Modelli istituzionali e percorsi degli utenti*, Cergas, Egea, 2014, pag. 106-116, analizza come le prestazioni collegate alla *long term care* si realizzano mediante trasferimenti monetari e servizi reali. Il Secondo Rapporto sulla non autosufficienza del 2011 ha stimato l'esistenza di un *caregiver* informale ogni 15 persone *over 65* (Pasquinelli S., Rusmini G., *Badanti: la nuova generazione – Dossier per la ricerca "Qualificare"*, Milano, Istituto per la ricerca sociale (IRS), 2008). Secondo i dati pubblicati nel 2018 dall'ISTAT, sono oltre 7 milioni (pari a circa il 15% del-

popolazione) gli italiani impegnati nel *caregiving* informale, a favore cioè di propri familiari (Fondazione Onda, *Caregiving informale tra stress e resilienza - l'approfondimento su Residenze Sanitarie*, [www.bollinorosaargento.it](http://www.bollinorosaargento.it)). Censis, *La non autosufficienza tra badantato e nuove soluzioni*, [censis.it](http://censis.it), fornisce numeri che danno conto dei fabbisogni assistenziali che sono coperti fondamentalmente dalle famiglie. Rebba V., *Il long-term care in Italia: l'attuale mix pubblico-privato e il possibile ruolo delle assicurazioni integrative*, in "Politiche Sanitarie", 11 (2), 2010, pag. 113-133 esamina come a fianco di un sistema pubblico di garanzia dei livelli essenziali delle prestazioni socio assistenziali LTC, ve ne sia uno costituito da schemi assicurativi mutualistici di tipo integrativo su base collettiva per la copertura di servizi LTC non finanziati dallo schema pubblico di base. Dirimenti diviene la prospettiva di un potenziamento dell'assicurazione integrativa all'interno di un sistema LTC riformato.

**3.4.** Per la regolamentazione dei contributi di assistenza sanitaria integrativa in rapporto all'art. 51, co, 2 lett. a) del Tuir si veda Leo M., *Le imposte sui redditi nel testo unico*, Giuffrè, Milano, 2018, pag. 836-837/840-844; Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, 2020, pag. 76-77, Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 181-183; Valsiglio C., Falasca G., *Welfare aziendale*, Il Sole 24 Ore, 2016, pag. 40-46; Grandi D., *Elementi di previdenza complementare e assistenza sanitari integrativa*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014, pag. 19-23). Per l'art. 51, comma 2, lett. a) non concorrono a formare reddito da lavoro i contributi versati a fondi integrativi oppure a enti, casse aventi esclusivamente finalità assistenziali. I fondi sanitari integrativi operano da tanti anni ma solo recentemente la materia normativa è stata ridisciplinata con il D. Lgs. n. 592/93 e poi con la legge finanziaria del 2008, superando la distinzione tra fondi *Doc* (Fondi sanitari integrativi *ex art. 9 D. Lgs. n. 502/1992*), aventi carattere integrativo dei LEA, e non *Doc* (enti, casse e società di mutuo soccorso aventi esclusivamente fine assistenziale), avente carattere sostitutivo del SSN (Lucantoni S., *Fondi sanitari integrativi*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016, pag. 411-420; Squeglia M., *La «previdenza contrattuale»: un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Tesi di

Dottorato, 2013, pag. 61 e ss.; Ministero della Salute, *Reporting system. Anagrafe fondi sanitari. Fondi attestanti anno 2017*, novembre 2018). A partire dal 2010, il legislatore ha preso atto dell'impossibilità di assicurare le prestazioni sanitarie ai livelli equitativi del passato e ha delineato un nuovo quadro che affianchi ai tradizionali fondi integrativi i fondi *non doc*, che forniscono duplicazioni del SSN, laddove rispettino i requisiti del D.M. 31 marzo 2008 e 27 ottobre 2009 (Gelmetti M., *Ambito di intervento dei fondi sanitari integrativi*, in "Enti no profit", n. 10, 2008). Le casse, enti e società di mutuo soccorso (fondi *non doc*) per accedere alle agevolazioni fiscali devono iscriversi, su base volontaria, all'anagrafe dei fondi e destinare all'erogazioni delle prestazioni extra-Lea almeno il 20% delle risorse complessive annuali, rispettando la c.d. "soglia delle risorse vincolate". L'anagrafe dei fondi annualmente rilascia gli attestati di iscrizione ai soli fondi aventi diritto e verifica se lo stesso rientri nella categoria A (fondi *doc*) o nella categoria B (fondi *non doc*). La verifica si compie sulla base di un nomenclatore statuito di prestazioni Lea e extra-Lea. La soglia delle risorse vincolate si intende rispettata su base annua ai sensi dell'art. 5 "criteri e modalità per il calcolo e la verifica della soglia delle risorse vincolate" del D.M. 27 ottobre 2009. Il *report* dimostra come negli ultimi anni, dal 2010 al 2017, il numero di fondi è aumentato da 267 a 322, ma significativo è stato l'incremento dei fondi *non doc*, rappresentanti nel 2017 il 97% (313) di quelli complessivamente esistenti, con un numero di iscritti pari a 10.605.308. La prestazione più erogata è l'assistenza odontoiatrica (Position paper Ania, *Fondi sanitari, la necessità di un riordino*, maggio 2015, pag. 2-3; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsosa, Milano, 2017, pag. 364 e ss.; Ministero della Salute, *Reporting system. Anagrafe fondi sanitari. Fondi attestanti anno 2017*, novembre 2018). L'associazione nazionale per le imprese assicurativi auspica un riordino della materia. I fondi integrativi del SSN nasceva in un'ottica di "secondo pilastro" della sanità ma negli ultimi anni è stato dimostrato come le casse, gli enti e le società di mutuo soccorso riscuotano un maggiore successo rispetto ai primi (Ania, *Fondi sanitari. La necessità di un riordino*, maggio 2015, pag. 9). Al contrario, i fondi sanitari *doc* dovrebbero puntare sui servizi di non autosufficienza. (Putrignano V., *Attualità e prospettive dei fondi integrativi del SSN*, in "Rivista del diritto della sicurezza sociale", 2007, pag. 472). In molti casi, l'assistenza sanitaria integrativa è prevista anche a favore dei pensionati, a patto che prima del pensionamento fossero già iscritti al programma in qualità di

dipendenti dell'azienda. Agenzia delle Entrate ha ritenuto che anche per i lavoratori in quiescenza si applica la deducibilità dei contributi ai sensi dell'art. 51 del Tuir (Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 65/E, Contributi versati al Fondo Sanitario Integrativo di gruppo bancario - artt. 10, comma 1, lett. e-ter) e 51, co. 2, lett. a), del DPR n. 917 del 1986*, 2 agosto 2016; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 293/E, Istanza di interpello ai sensi dell'art. 11 della legge n. 212 - CAF - Deducibilità contributi previdenziali ed assistenziali - art. 51 del DPR 917/1986*, 11 luglio 2008). Leo M., *Le imposte sui redditi*, Giuffrè, Milano, 2018, pag. 842-845 conclude affermando che l'agenzia consente la deducibilità per la quota parte di contribuzione a carico dei pensionati, senza che sia previsto il necessario versamento ad opera del datore (si veda Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 26/E. : dichiarazioni dei redditi 2004 relative al periodo d'imposta 2003 - Questioni interpretative in materia di IRPEF*, 10 giugno 2004, pag.19 e ss.). Sempre il medesimo autore affronta, a pag. 841-842, il problema del c.d. zainetto sanitario quale copertura sanitaria che permette al lavoratore di ottenere il rimborso nei limiti dell'ammontare della spesa. L'Agenzia delle Entrate, con circolare 5/E/2018 ha espressamente escluso l'applicabilità dell'art. 51, comma 2 lett. a) del Tuir, in quanto configurante una violazione del divieto di abuso di diritto di cui all'art. 10-bis) della Legge 27 luglio 2000, n. 212 (Statuto dei contribuenti). Tursi A. in Scansani G., *Nuovi equilibri nelle relazioni industriali. Welfare virtuoso tra sindacati e azienda*, in "Persone & Conoscenze" n. 129, Maggio-Giugno 2018, pag. 51, afferma come le leggi di bilancio 2016 e 2017 hanno potenziato il welfare aziendale sanitario, affiancando a tipologie di previdenza sanitaria aziendale, basata su meccanismi *latu sensu* di accumulo previdenziale e/o assicurativo (assistenza sanitaria; polizze assicurative contro non-autosufficienza e gravi patologie), altri servizi direttamente messi a disposizione dei datori. L'esclusione del rimborso diretto della spesa, secondo Tursi A., desta perplessità sia per l'aprioristica limitazione del beneficio alle sole casse, sia per l'implicita negazione della natura previdenziale di prestazioni che siano legate da un nesso di corrispettività con i contributi versati: "assunti, entrambi contraddetti dalla disciplina dei fondi pensione, i quali si basano, appunto sulla corrispettività tra contributi e prestazioni".

**3.5.** Per il riconoscimento della natura retributiva o meno del servizio mensa, bisogna partire dal dato normativo di cui all'art. 6, comma 3 del D. L. n. 333/92, secondo cui, salvo che la contrattazione anche aziendale, disponga diversamente, stabilendo se e in che

misura la mensa è retribuzione in natura, il valore del servizio e l'importo della prestazione pecuniaria erogata in sostituzione al soggetto impossibilitato a fruire del servizio, non costituisce retribuzione a nessun effetto attinente a istituti legali e contrattuali del rapporto di lavoro subordinato. Il legislatore riconosce il principio per cui il valore del servizio mensa, in qualsiasi modalità gestito ed erogato, nonché l'importo sostitutivo, sono esclusi dalla retribuzione, ma ha assegnato alle parti del contratto la possibilità di stabilire dei patti in deroga (Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 395). Gragnoli E., Palladini S., *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012, pag. 383-385, ripercorre le problematiche connesse all'emanazione della normativa espressa sopra citata che ha risolto le questioni relative a due aspetti: ovvero quello di considerare avente natura retributiva o meno il servizio mensa e se il valore da computare sugli istituti indiretti dovesse essere reale o contrattuale. Sul contenzioso hanno influito anche ragioni economiche. La questione è diventata di rilievo negli anni Cinquanta, trattata dall'accordo interconfederale del 20 aprile 1956, recepito dal Dpr. n. 1026/1960. La corte, infatti, riconosceva al servizio una duplice natura, retributiva o meno, a seconda dei casi in cui fosse stata prevista un'indennità sostitutiva nel caso di mancata fruizione della mensa (Cass. 3.6.1985 n. 3303; Cass n. 27.10.1987 n. 7940; Cass. 20.8.1991 n. 8957; Cass 26.6.1991 n. 7179). Inoltre, da una discussa pronuncia della Corte, l'art. 2 dell'accordo interconfederale 20 aprile 1956 era stato interpretato nella maniera in cui doveva propendersi per il valore reale e non convenzionale della mensa con ripercussioni sul costo del lavoro. La questione è stata risolta dal legislatore, con art. 6 del D.L. n. 333/92, convertito con l. n. 359/92, riconoscendo natura di servizio alla mensa organizzata nelle imprese, escludendolo dalla retribuzione e dai suoi istituti collaterali, fatta eccezione per una diversa pattuizione contenuta negli accordi. Secondo la Cass. S.U. 1.4.1993 n. 3888, la norma è stata ritenuta meramente confermativa della natura ontologicamente non retributiva sia del servizio mensa, sia dell'indennità sostitutiva. Il servizio può avere questa natura solo quando venga prevista, in sua sostituzione, un'indennità da computare ai fini degli istituti indiretti e differiti nel suo valore convenzionale. Anche Cisl, *Trattamento economico del lavoratore*, [www.net.Cisl.it](http://www.net.Cisl.it), ribadisce che il valore del servizio mensa non costituisce un elemento integrativo della retribuzione, qualora esso consista in un'agevolazione di carattere assistenziale e non assume la forma di un corrispettivo obbligatorio della

*Literature review*  
*Flexible benefit*

prestazione lavorativa. Non essendo prevista un'indennità sostitutiva a favore dei dipendenti che non usufruiscono della mensa, viene meno la natura retributiva del servizio stesso, per assenza di corrispettività e di nesso causale tra la prestazione lavorativa e l'utilizzo della mensa. (Cass. 6.8.1996, n. 7187). Anche Pera G., ha affrontato il tema in Scritti di Giuseppe Pera. *Diritto del Lavoro*, I, Giuffrè Editore, 2007, Milano, pag. 477-485, dando atto che nei contratti collettivi del dopoguerra in poi, le aziende erano obbligate o a istituire il servizio mensa o a erogare un'indennità. Con l'accordo interconfederale del 21 dicembre 1962 il capitolo mensa scompariva, facendo conglobare tutto nella retribuzione e venendo meno per le aziende sia l'erogazione dell'obbligo del servizio, sia quello dell'indennità, salvo il caso di disciplinarlo con accordi sindacali locali. Ad ogni modo l'autore ha escluso la natura retributiva sulla scia della sentenza precedentemente citata (Cass. 6.8.1996, n. 7187), ovvero, per avere natura retributiva il lavoratore che non ne fruisca, ne dovrebbe percepire l'equivalente in denaro. Si deve pertanto intendere come un servizio assistenziale non qualificabile in termini retributivi. L'erogazione economica dettata da intenti assistenziali e aventi obiettivamente tale contenuto e portata, restano tali e per nessun artificio formalistico possono subire una metamorfosi retributiva. Ovviamente l'assistenza con il servizio mensa non è disinteressata per il datore che mira a ridurre l'intervallo nella giornata lavorativa, riducendo il fenomeno della pendolarità. In conclusione, il valore dei pasti, fruiti in mensa o presso esercizio convenzionato, non costituisce elemento della retribuzione, ma è agevolazione di carattere assistenziale, anziché corrispettivo obbligatorio della prestazione lavorativa, per la mancanza di corrispettività e di collegamento casuale tra il servizio e il lavoro prestato (Cass 21 luglio 2008, n. 20087; Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 123/2021*, pag. 2). La *ratio* sottesa a tale regime fiscale è ispirata alla volontà del legislatore di detassare le erogazioni dettate dalla necessità di provvedere alle esigenze alimentare del personale che durante l'orario di lavoro deve consumare i pasti (Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 118/E*, 30 ottobre 2006). Anche dal punto di vista contributivo, l'art. 6, comma 3, D. L. n. 333, 11 luglio 1992 esclude che i buoni pasto rappresentino una parte di retribuzione per il lavoratore, salvo che accordi e contratti dispongano diversamente (Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 123/2021*, pag. 2), a seguito della parificazione della base imponibile fiscale con quella contributiva (Napolitano M., *Osservatorio di giurisprudenza italiana - Sulla natura retributiva dei buoni pasto (nota*

a App. Ancona 27 dicembre 2006 n. 521). Nota a App. Ancona 27 dicembre 2006, n. 521, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n. 3/2008, pag. 782). Nella contrattazione invece, la natura retributiva e l’incidenza sui vari istituti è variamente interpretata, ma per lo più ci si focalizza sull’indennità sostitutiva di mensa e sull’importo monetario corrisposto in sostituzione. Il CCNL Cemento 19 febbraio 2008, il CCNL Chimici 22 settembre 2012, il CCNL Edile 23 maggio 1991, il CCNL Abbigliamento stabilivano che nella retribuzione annua da prendere a base per il TFR era da includere anche l’indennità sostitutiva. Il CCNL metalmeccanico invece, rimanda all’accordo interconfederale 20 aprile 1956, confermando che il costo della mensa sostenuto dal datore non è computabile ai fini del TFR, né di altri istituti contrattuali e di legge. La somministrazione di vitto in azienda sconta il regime agevolato individuato dall’art. 51 co. 2 lett. c) del Tuir. Il datore può decidere come organizzarlo, se nella forma dei buoni pasto, mensa aziendale, interaziendale, diffusa ecc. Varie circolari regolamentano l’istituto e la coabitazione, anche dal punto di vista fiscale, delle diverse forme di somministrazione (Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, 2020, pag. 77-79; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 184-185; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsos, Milano, 2017, pag. 387-402; Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012, pag. 383-385; Assolombarda, *Somministrazione di vitto ai dipendenti - Mense aziendali e prestazioni sostitutive - Disciplina fiscale* (documento redatto il 18.10.2000/PM). La disamina dell’istituto avviene anche tramite approfondimento delle diverse circolari dell’Agenzia delle Entrate e dell’INPS di cui viene dato atto nel corpo della tesi. Per un dettaglio della disciplina dei buoni pasto in merito agli esercizi che possono erogare il servizio sostitutivo di mensa e le caratteristiche del buono pasto, si rimanda a Camera R., *Buoni pasto: nuove regole per cumulabilità e utilizzo*, Ipsos Quotidiano, 31 agosto 2017; Redazione (a cura di), *Buoni pasto: esercizi autorizzati all’emissione e caratteristiche tecniche*, Ipsos Quotidiano, 11 agosto 2017; Schiavone R., *Permessi per allattamento: quando scatta il diritto al buono pasto*, Ipsos Quotidiano, 18 maggio 2019; Redazione (a cura di), *Corrispettivi telematici: chiariti i dubbi sul pagamento con buono pasto*, Ipsos Quotidiano, 24 ottobre 2019; Casotti A., *Buoni pasto utilizzati oltre il limite di 8: cosa è tenuto a fare il datore di lavoro*, Ipsos Quotidiano, 22 febbraio 2019). Nell’ambito del

*Literature review*  
*Flexible benefit*

servizio sostitutivo di mensa, il datore di lavoro si affida alle società emettitrici le quali sigleranno apposite convenzioni con gli esercenti che saranno tenute ad erogare le prestazioni di somministrazione di vitto o le cessioni di alimenti ai titolari dei buoni pasto (Sepio G., Sbaraglia F., *Servizi sostitutivi di mensa mediante buono pasto*, in “Il fisco” n. 36/2020, pag. 3426). Per quanto concerne la somministrazione di buoni pasto anche in *smart-working*, si rileva che il buono corrisposto al lavoratore agile non concorra a formare reddito, sulla scia dell’apertura riconosciuta da tempo al dipendente a tempo parziale, nonché nei casi in cui l’articolazione dell’orario di lavoro non preveda una pausa per il pranzo tenendo conto che la realtà lavorativa è sempre più caratterizzata dalla presenza di lavori flessibili. (Redazione (a cura di), *Non imponibilità per buoni pasto anche per lavoratori in smart-working*, Ipsa Quotidiano, 23 febbraio 2021; Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 123. Trattamento fiscale dei servizi sostitutivi delle somministrazioni di vitto in favore dei lavoratori dipendenti che svolgono l’attività lavorativa in modalità di lavoro agile - Articolo 51, comma 2, lett. c), del Tuir*). L’art. 20 della legge 22 maggio 2017, n. 81, 22 febbraio 2021, prevede che il lavoratore agile ha diritto a un “trattamento economico e normativo non inferiore a quello dei lavoratori ubicati in sede”. I buoni potrebbero non rientrare nel “trattamento economico e normativo”, in quanto l’art. 6 del D. L. n. 333/1992 prevede che il valore del servizio mensa non compone la retribuzione. Secondo l’autore se il datore ha consolidato nel tempo l’uso della corresponsione dei buoni, ingenerando in questi un’aspettativa, o se la loro attribuzione è regolamentata da contratti e regolamenti, allora è da ricomprendere nel concetto di trattamento economico e normativo. Di diverso avviso è il Tribunale di Venezia, che, con sentenza 1069/2020 ha statuito per l’incompatibilità tra buoni pasto e lavoro agile, non tenendo conto dell’art. 18 della l. 22 maggio 2018, n. 81, dell’art. 2 comma 1, lett. g) del D.M. 7 giugno 2017 e degli orientamenti dell’Agenzia delle Entrate che riconosce il diritto ai lavoratori non presenti in sede e con orario di lavoro flessibile. (Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 118/E. Istanza di interpello. Federazione Alfa. Art. 51, comma 2, lett. c), del Tuir. Trattamento fiscale dei buoni pasto*, 30 ottobre 2006; Sepio G., Sbaraglia G., *Servizi sostitutivi di mensa mediante buono pasto*, in “Il fisco” n. 36/2020, pag. 3430). Inoltre, le indennità surrogatorie corrisposte dal datore ai lavoratori che a causa della chiusura degli esercizi commerciali non hanno potuto utilizzare il *badge* elettronico, sono riconducibili alle indennità sostitutive corrisposte agli addetti alle unità



produttive ubicate in zone dove mancano strutture e servizi di ristorazione, vista la chiusura per legge disposta temporalmente dal Governo per fronteggiare l'emergenza epidemiologica (Gavioli F., *Indennità surrogatorie del pasto non sono reddito imponibile per il lavoratore dipendente*, in "Diritto & Pratica del Lavoro" n. 38/2020; Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 301. Trattamento fiscale applicabile all'indennità erogata da un Ente pubblico ai propri dipendenti che nel periodo di emergenza da Covid - 19 non hanno potuto utilizzare il badge elettronico per la somministrazione del vitto*, 2 settembre 2020; Sbaraglia G.; Sepio G., *"L'indennità di mensa non fruita per COVID detassata fino a 5,29 euro al giorno"*, Il Sole 24 Ore, 3 settembre 2020). Sepio G., Sbaraglia G., *Servizi sostitutivi di mensa mediante buono pasto*, in "Il fisco" n. 36/2020, pag. 3431 e ss., analizza la disciplina Iva nell'ambito dei servizi sostitutivi di mensa in cui, sul corrispettivo pattuito, indipendentemente che sia pari, inferiore o superiore al valore facciale del buono pasto si applica l'Iva al 4%, ai sensi dell'art. 75, comma 3, della L. n. 413/91. Nel rapporto tra emittitore e gestore mensa/pubblico esercizio, tra cui intercorre contratto di somministrazione di alimenti e bevande, l'Iva è del 10% perché si tratta di somministrazione di alimenti rese in pubblici esercizi commissionati da imprese che forniscono servizi sostitutivi di mensa (art. 75, co. 4, l. 413/91). Di uguale parere Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 75. Trattamento IVA - Servizi sostitutivi di mensa aziendale resi a mezzo di buoni pasto*, 1° dicembre 2020, la quale specifica che anche se la somministrazione avviene ad opera di mense aziendali o interaziendali, l'aliquota è sempre del 10% , ai sensi di quanto disposto al n. 121 della tabella A, parte III, Dpr. n. 633/72 (Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 63*, 17 maggio 2005; *Risoluzione n. 49*, 3 aprile 1996). Anche Benedetto M., *Ticket restaurant: doppia aliquota Iva in base al contratto*, in "Pratica Fiscale e Professionale", n. 5, 1° febbraio 2021, ribadisce l'esistenza del doppio regime Iva ai servizi sostitutivi di mensa, dando atto dei riferimenti normativi e prassi fiscali che regolamentano il relativo regime. Per ulteriori specifiche relative al regime Iva in caso di mensa aziendale, interna e esterna, e imposte dirette e indirette, si rimanda a Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 400-401. L'amministrazione finanziaria ha chiarito che se i servizi sostitutivi vengano resi tramite "App mobile" per smartphone comunque beneficiano del regime fiscale di cui all'art. 51, co. 2 lett. c) del Tuir. La spesa sostenuta per la gestione del servizio tecnologico non sconta la deducibilità di cui all'art. 109, comma 5 del Tuir ,

non essendo riconducibile all'attività di somministrazione di alimenti e bevande (Redazione (a cura di), *Servizio sostitutivo di mensa aziendale resi tramite App: non concorre a formare reddito*, Ipoa Quotidiano, 9 ottobre 2018). L'indennità sostitutiva di mensa concorre integralmente alla determina del reddito del precettore, ad eccezione dei casi indicati dall'art. 51 co. 2, lett. c) del Tuir. La risoluzione del ministero delle Finanze n. 41 del 30 marzo 2000 non ha fornito indicazioni generali per distinguere l'indennità generica da quella esente, ma prevede che deve essere compiuta un'analisi dei singoli casi concreti. Quando la modalità di erogazione del servizio si avvale di un'app, può essere difficoltoso ricondurre la prestazione nella giusta fattispecie, per cui diviene rilevante verificare compiutamente come la somministrazione venga resa. Tra gli indizi è annoverabile la presenza di una convenzione tra esercente e datore (Redazione (a cura di), *Indennità sostitutiva di mensa: il trattamento fiscale applicabile*, Ipoa Quotidiano, 25 aprile 2020; Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 122. Articolo 51, comma 2, lettera c), del Tuir. Indennità sostitutiva di mensa gestione tramite applicazione per smartphone*, 24 aprile 2020). La normativa fiscale prevede che i costi sostenuti dal datore per fornire il pasto sono deducibili dal reddito di impresa a prescindere dalla forma utilizzata ai sensi dell'art. 95 del Tuir (Fanelli R., *Servizi mensa o prestazioni sostitutive: cosa conviene*, Ipoa Quotidiano, 21 giugno 2021). Per le indennità sostitutive di mensa l'amministrazione considerava tali somme all'infuori dell'ambito applicativo dell'art. 109, comma 5 del Tuir, il quale prevedeva una limitazione del 75% alla deducibilità dei costi sostenuti per la mera somministrazione di alimenti e bevande, asserendo che tali spese fossero finalizzate all'acquisizione di un servizio complesso (Sepio G., Sbaraglia G., *Servizi sostitutivi di mensa mediante buoni pasto*, in "Il fisco" n. 36/2020, pag. 3428).

**3.6.** Per una disamina più dettagliata in termini normativi della regolamentazione del servizio di trasporto si rimanda a Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 185-186; Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, 2020, pag. 79-80, Ghiselli f., Campaner Pasianotto I., op. già cit. *Fringe benefit*, pag., Leo M., *Le imposte sui redditi*, Giuffrè, Milano, 2018, pag. 849-852, secondo cui il servizio di trasporto organizzato dall'azienda a favore di categorie e generalità dei dipendenti è una prestazione esclusa dal reddito. Gli articoli che regolamentano la fattispecie sono l'art. 51, comma 2, lett. d) e d-bis) del Tuir, l'ultima delle quali estende

l'esclusione anche all'acquisto o al rimborso da parte del datore di abbonamenti al trasporto pubblico locale, regionale e interregionale. I contributi forniscono specifiche anche in materia fiscali e contributiva, non avendo le spese, sostenute dall'impresa per la loro erogazione, rilevanza a fini previdenziale e del reddito di impresa. Per una maggiore specifica di dettaglio degli estremi dei servizi di trasporto rientranti nella casistica si rimanda alla Circolare n. 326/1997, paragrafo 2.2.4., nonché alla Circolare 28/E/2016 e 5/E/2018. Alla luce di quanto indicato nelle circolari, nella lettera d) rientrano le prestazioni di trasporto collettivo per lo spostamento casa - lavoro e viceversa, indipendentemente che il servizio sia organizzato direttamente dal datore o tramite terzi mediante la stipula di convenzioni con pubblici esercenti (società servizio pubblico urbano e interurbano, *taxi*). Come per le indennità di mensa, le indennità di trasporto concorrono a formare reddito. Il rimborso degli abbonamenti, prima dell'adozione della lettera d-bis) era tassato. Una sensibilità maggiore è sorta nei confronti del tema della mobilità condivisa come valida alternativa alle soluzioni di trasporto *standard*, tra cui bisogna menzionare, anche per l'attenzione ricevuta da due circolari dell'amministrazione finanziaria, il *car sharing* e il *carpooling*. Benevolo P., *Il boom del car sharing nelle città italiane*, Studi e Ricerche, Ondaverde, luglio - agosto 2017, pag. 55-57, dimostra come il *car sharing* è utilizzato dal 40% degli utenti intervistati in alternativa al trasporto pubblico locale. Questa tipologia di mobilità è a cavallo tra il trasporto pubblico e quello privato (Osservatorio nazionale sulla sharing mobility, 2 *Rapporto nazionale sulla sharing mobility*, 2017, pag. 6). Agenzia delle Entrate, nella *Risposta n. 461*, 31 ottobre 2019, ha definito il *car pooling* un servizio di trasporto non professionale basato su uso condiviso di veicoli tra due o più persone che condividono lo stesso itinerario, messe in contatto mediante intermediari pubblici e privati. L'amministrazione statuisce che la prestazione non rientra nella lettera d) perché non configura un servizio di trasporto organizzato dal datore in quanto quest'ultimo si limita a mettere a disposizione una piattaforma informatica, rimanendo di fatto estraneo al rapporto col vettore. Riconduce la casistica nella lettera f) del medesimo articolo, con applicazione del relativo regime fiscale. La risoluzione n. 83/E del 28 settembre 2016 analizza il servizio di *car sharing*, mettendo in risalto il fatto che è parificabile a tutti gli effetti ad un servizio *taxi*, con relativa emissione di fattura indicante il luogo di partenza e di arrivo, con l'unica variante che a guidare sia il dipendente. È contemplata anche la

*Literature review*  
*Flexible benefit*

possibilità dell'“utilizzo incrociato”, ovvero dell'utilizzo del mezzo dalla parte del dipendente con relativa fatturazione nei confronti della società presso la quale è assunto e nell'interesse della quale compie la trasferta. L'amministrazione ritiene che tali spese rimborsate al dipendente, a fronte della presentazione della fattura, siano parificabili a spese sostenute a titolo di trasferta e riconducibili alla previsione esentiva di cui al comma 5 dell'art. 51 del Tuir, in quanto valutato come “un'evoluzione dei tradizionali sistemi di trasporto”. La parificazione alla fattispecie del servizio taxi è giustificata in quanto il servizio configura un'evoluzione dei tradizionali sistemi di mobilità considerati nell'art. 51 del Tuir. Il buono mobilità, destinato a dipendenti che vogliano privilegiare forme alternative al trasporto privato, è invece ricondotto, secondo l'Agenzia delle Entrate, pronunciatisi con risposta n. 293 del 31 agosto 2020 alla fattispecie regolamentata al comma 3 dell'art. 51 del Tuir e non alle lett. d) e d-bis), in quanto il dipendente non fruisce né di un servizio strettamente legato al tragitto casa-lavoro, né configura rimborso per spese sostenute per abbonamento. L'amministrazione da risalto, ai fini della collocazione giuridica, alla natura del “buono” avente natura agevolativa che fa fruire al contribuente di un regime di esenzione, sia pure entro la limitata soglia di 258,23 euro (Sbaraglia G., Sepio G., *I voucher per la mobilità rientrano tra i fringe benefit*, Aiwa, 1° settembre 2020). Già con Risoluzione n. 126/E del 5 giugno 2007 l'amministrazione aveva chiarito che il trattamento riservato ai *ticket* trasporto, configuranti un buono per l'acquisto di abbonamenti alla rete ordinaria di trasporti, non rientrasse nella lettera d), in quanto il dipendente non rimane terzo al rapporto con il vettore, poiché avente accesso a un'agevolazione non limitata alla tratta casa - lavoro (Leo M., *Le imposte sui redditi*, Giuffrè, Milano, 2018, pag. 850). Di veduta più ampia è Petrucci F, *Il servizio di trasporto aziendale e le esigenze del lavoro*, in “Corriere tributario”, n. 10, 2020, pag. 777, ravvisando che l'evoluzione dei sistemi di trasporto potrebbero far rientrare nella disposizione di cui alla lett. d) anche modalità di trasporto differente rispetto alla navetta, ad esempio quando “sussista una finalità di trasporto collettivo funzionale alla prestazione resa”. Di uguale avviso, Puri P., *I limiti all'esclusione da tassazione del servizio di trasporto collettivo dei dipendenti*, in “Rivista Finanza”, n. 3, 2012, pag. VIII, il quale statuisce che “potrebbero rientrarvi anche i mezzi di trasporto individuale (ad es. *taxi*) a patto che siano funzionali ad offrire un servizio valido per la collettività, anche attraverso più corse per diversi lavoratori”. Infine, Leo M., *Le imposte sui redditi*, Giuffrè, Milano,

2018, pag. 852, ribadisce che la lett. d-bis) permette il rimborso di titoli di viaggio che consentono al titolare un utilizzo dei mezzi “non episodico”. L’amministrazione ammette anche che il sostegno monetario avvenga solo per quota parte dell’abbonamento. A tal proposito, per una migliore disamina della casistica si rimanda alla Circolare n. 5/E/2018 e alla meno recente Circolare n. 19/E del 7 marzo 2008. Quando il servizio di trasporto non rispetti i requisiti individuati da legislatore e dell’Agenzia delle Entrate, la prestazione ricade nella casistica dell’art. 51, comma 3 del Tuir. Per un’analisi dell’applicazione delle imposte dirette e indirette si rimanda a Ghiselli F., Camapaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 409-410.

**3.7.** La previdenza complementare è stata riformata con il D. Lgs. n. 252 del 5 dicembre 2005. Dal combinato disposto dell’art. 51, co 2, lett. h) del Tuir, l’art. 10, comma 1, lett. e-bis) del Tuir, e l’art. 8, comma 1, L. n. 252/2005, i contributi a carico del datore di lavoro o del lavoratore alle forme di previdenza complementare di cui alla L. n. 252/2005, sono deducibili dal reddito da lavoro dipendente. Vigge l’esclusione totale a fini fiscali se i contributi sono versati in sostituzione del premio di produttività, oltre il limite di 5.164,57 euro e con un tetto per i primi 5 anni non superiore a 8.164, 57 euro. I contributi sono soggetti al contributo di solidarietà del 10%, ex art. 6, comma 4, lett. f) del D. Lgs. n. 314/1997, da versare alla gestione pensionistica obbligatoria (Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 195-197). Per una disamina della normativa si veda anche Valsiglio C., Falasca G., *Welfare aziendale*, Il Sole 24 Ore, 2016, pag. 48-50; Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, 2020, pag. 83-85. Per una corretta disamina delle modalità di compilazione del Cud in materia di previdenza (Ferraris M., *CU2021, le regole di compilazione dei dati fiscali*, in “Guida al lavoro – Supplemento”, Il Sole 24 Ore, 2021, pag. 40-42; Gheido M. R., Casotti A., *Più welfare nella Certificazione Unica 2020*, in “Pratica Fiscale e Professionale”, n. 8, 24 febbraio 2020). La Corte costituzionale, con sentenza 13/28 luglio 2000, n. 393, ha istituito un collegamento funzionale tra previdenza obbligatoria e previdenza complementare, nel sistema dell’art. 38 Cost., elaborando la c.d. Teoria della funzionalizzazione della previdenza complementare, che esclude la natura retributiva, e sottolinea quella previdenziale del contributo (Lucantoni S., *Previdenza complementare : Sintesi dell’attuale quadro normativo*, LavoroSì, 24 dicembre 2020). Sempre Lucantoni S.,

*Fondi di previdenza complementare*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016, pag. 393-410, definisce la previdenza come un insieme di forme di tutela rivolte a soggetti che vantano uno *status* professionale. I fondi pensione nascono con la funzione di integrare la previdenza obbligatoria. La L. n. 335/95 ha esteso la previdenza obbligatoria a categorie professionali precedentemente non incluse (lavoro autonomo, collaborazioni coordinate e continuative) comportando una generalizzazione anche della previdenza complementare. Attualmente soggetti non appartenenti a nessuna categoria possono iscriversi alla previdenza complementare di cui all'art. 13 del D. Lgs. n. 252/2005 (fondi pensioni aperti, Pip). I fondi pensione si dividono in chiusi/negoziati, aperti, forme pensionistiche individuali. L'adesione ai fondi avviene sia in modo espresso che tacito. Sulle modalità di adesione si rimanda a Rocco G., *Fondi pensione e modalità di distribuzione*, in "Diritto & Pratica del Lavoro" n. 5/2021. Entro sei mesi la data di assunzione, il lavoratore può conferire il TFR a una forma di previdenza complementare; lasciarlo in azienda se ha meno di 50 addetti; farlo confluire nel Fondo INPS, c.d. di Tesoreria, se l'azienda ha più di 50 addetti. Dal 2001, il TFR ha assunto una funzione più marcatamente previdenziale. Il Fondo INPS è in fase di soppressione, con trasferimento della posizione dei vecchi iscritti e del TFR dei nuovi al fondo Cometa (Rocco G., *TFR e previdenza complementare*, in "Diritto & Pratica del Lavoro" n. 36/2020; Natali L. C., *Trattamento di fine rapporto: gestione amministrativo – contabile*, in "Diritto & Pratica del Lavoro", n. 34-35/2020; Covip, *Guida introduttiva alla previdenza complementare*, [www.covip.it](http://www.covip.it); Covip, *I fondi pensioni negoziali*, [www.covip.it](http://www.covip.it); Covip, *I Piani Individuali Pensionistici di tipo assicurativo (PIP)*, [www.covip.it](http://www.covip.it)). Per The European house – Ambrosetti, *Il ruolo dei fondi pensione negoziali per la crescita del sistema-paese*, ottobre 2020, pag. 3 e ss., l'Italia è il primo paese dell'eurozona per incidenza della spesa previdenziale sul Pil nazionale spiegabile alla luce del fatto che: i lavoratori dipendenti sono la metà delle pensioni in pagamento; è in atto una riduzione della popolazione attiva che porta a uno sbilanciamento finanziario del sistema previdenziale, con risorse maggiori da destinare alla spesa sociale e minori risorse da destinare a servizi (come le politiche di LTC, quelle per l'occupazione e l'*housing* sociale); in più, i vincoli di bilancio non permettono di aumentare ulteriormente il contributo da destinare alla spesa previdenziale. Rocco G, *Il ruolo dei fondi pensione negoziali per lo sviluppo del paese*, in "Diritto & Pratica del

Lavoro” n. 45/2020, dà atto di una serie di riforme utili in previdenza, con ripercussione in materia di welfare aziendale: quali a) la creazione di “*wallet*” digitali collegati al fondo pensionistico; b) la possibilità di trasferire ai propri figli la posizione maturata al momento del pensionamento, in luogo della riscossione (su tale tema anche Rocco G., *Previdenza complementare e familiari a carico*, in “Diritto & Pratica del Lavoro” n. 12/2020); c) l’esigenza di lanciare una campagna di comunicazione strutturata sull’ecosistema del welfare integrato, con la necessità di attivare *help desk* territoriali, sfruttando Caf e Patronati, per creare basi consulenziali per il personale dei fondi in modo da incrementare le adesioni (di stesso parere anche The European house – Ambrosetti, *Il ruolo dei fondi pensione negoziali per la crescita del sistema -paese*, ottobre 2020, pag 62-69). Squeglia M., *La gestione finanziaria nei fondi pensione negoziali tra vincolo previdenziale, massimizzazione dei rendimenti e modelli alternativi di gestione*, in “Massimario di giurisprudenza del lavoro”, n. 5, Il Sole 24 Ore, maggio 2011, pag. 345-362, ravvisa che gli obiettivi dei fondi pensioni dovrebbero essere quello di favorire l’efficienza della gestione finanziaria e dall’altro garantire la tutela del risparmio previdenziale degli aderenti. Per fronteggiare l’emergenza Covid, i fondi pensione possono fornire un sostegno ai sensi dell’art. 11, comma 7, lett. a) del D. Lgs. n. 252/2011 per richiedere un’anticipazione per spese mediche straordinarie (Rocco G., *Il possibile ruolo dei fondi pensione per fronteggiare i rischi da Covid 19*, in “Diritto & Pratica del Lavoro” n. 15/2020). Il Ministero del Lavoro (Ministero del Lavoro, *Interpello n. 11/2008*) si è pronunciato, poi, sulla natura retributiva o meno delle quote versate alla previdenza e sulla loro inclusione nel concetto di retribuzione *ex art. 36 Cost.*, circa la configurabilità di dette quote nel concetto di retribuzione proporzionata e sufficiente. Il Ministero ritiene che non vi rientrino, in quanto 1) la giurisprudenza costante vi include elementi retributivi di generale applicazione (es. ferie, mensilità, riposo settimanale) e non anche gli istituti previsti dai contratti collettivi (Cass. n. 1046572000; n. 55519/2004, n. 12520/2004); 2) è rimessa alla scelta del lavoratore aderire o meno alla previdenza e ciò collide con il carattere dell’obbligatorietà degli elementi retributivi da includere *ex art. 36 Cost.* Per quanto concerne la natura retributiva: il D. Lgs. n. 124/1993 (abrogato dal D. Lgs. n. 252/2005) riconosceva alla previdenza la funzione di assicurare più elevati livelli di copertura previdenziale. La Corte costituzionale ha inseriti i contributi nel sistema dell’art. 38 Cost. La Corte di Cassazione, invece, è stata per anni, orientata nel riconoscere

*Literature review*  
*Flexible benefit*

alle quote natura di retribuzione differita, con funzione previdenziale o di “salario previdenziale”, in quanto configurante una forma continuativa e non occasionale di arricchimento indiretto del dipendente avente origine nel rapporto di lavoro al quale è istituzionalmente connesso; a questo si aggiunge che il legislatore ha delegato alla contrattazione e al datore la determinazione dell’importo minimo della quota, cosa di per se non compatibile quando si parla di contribuzione a tutti gli effetti (Cass. Sez. Unite n. 974/1997; Cass. n. 5505/1995, n. 296/2000, n. 13558/2001, n. 81/2002, n. 783/2006). Il Ministero ha appoggiato la tesi della Cassazione, ritenendo che “in definitiva si può concludere circa la peculiare caratteristica di tali quote, aventi struttura contributiva, ma non una natura retributiva, benché non rientranti nell’art. 36 Cost., avendo comunque una funzione diversa rispetto alla sua inclusione nel “minimo retributivo costituzionalmente garantito” realizzando, di converso, una funzione che è strettamente a carattere previdenziale e rientrante più propriamente nell’art. 38, comma 2, Cost” (Ministero del Lavoro, *Interpello n. 11/2008*). Non diversamente, anche la giurisprudenza della Corte di Giustizia delle Comunità Europee ha avuto più volte modo di affermare che le prestazioni erogate dai regimi di previdenza complementare privata rientrano nella nozione di retribuzione dettata dall’art. 141 (*ex articolo 119*) del Trattato UE, trattandosi, anch’esse, di «vantaggi pagati direttamente o indirettamente [...] dal datore di lavoro al lavoratore» in ragione del rapporto di lavoro (Meucci M., *Contribuzione datoriale alla previdenza integrativa e incidenza sul TFR*, in “La previdenza. Quotidiano di informazione giuridica”, 7 novembre 2011). La partita sulla qualificazione del contributo è ancora aperta (Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 342). Dal punto di vista fiscale, Servidio S., *Competenze erogate dal fondo di previdenza complementare, regime tributario*, in “Guida al Lavoro”, n. 4, Il Sole 24 Ore, 22 gennaio 2021, analizza come la Corte di Cassazione afferma che per il fatto che l’iscrizione al fondo di previdenza complementare trova titolo nella convenzione tra datore di lavoro e lavoratore e non anche nella legge ed è, quindi, facoltativa, la base imponibile Irpef delle prestazioni effettuate dal suddetto fondo non può che essere costituita dall’intera somma da esso erogata, comprensiva dei contributi versati dal lavoratore, in quanto, gli unici contributi previdenziali/assistenziali che non formano reddito sono quelli versati in ottemperanza a disposizioni di legge (Cass. 7 maggio 2010, n. 11156; 29 ottobre 2014, n. 23030; 4 gennaio 2018, n. 124; 19 dicembre 2019, n. 33827;



Cass Sez. Lav., ordinanza 10 dicembre 2020, n. 28125). Dal punto di vista del trattamento Iva, per le prestazioni di servizi relative alla gestione dei fondi pensione, si applica l'art. 10, primo comma n. 1 del Dpr. n. 633/72 (Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 114/E*, 29 novembre 2011).

**3.8.** Gli art. 46 e 47 della Cost. rappresentano la fonte di riconoscimento che autorizza i lavoratori a partecipare alla gestione dell'azienda e, di conseguenza, alla partecipazione al capitale sociale. L'art. 46 recita che "...la Repubblica riconosce il diritto dei lavoratori a collaborare alla gestione delle aziende", riservando al legislatore la facoltà di definirne modalità e limiti (Marraffa V., *L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option*, I Quaderno 22, SAF, pag. 21; per approfondire la classica ricostruzione del dibattito che ha condotto alla stesura dell'art. 46 della Costituzione proposta da Ghezzi, *Sub articolo 46*, in *Commentario della Costituzione a cura di Branca G.*, Bologna – Roma, 1980, pag. 72 e ss.). Come osservato da Treu T., *La partecipazione dei lavoratori alle economie delle imprese*, in "Commentario di giurisprudenza", 1988, pag. 785, il diritto alla partecipazione agli utili dei lavoratori non è stata inserita esplicitamente nell'articolo di riferimento, ma ciò non vuol dire che non sia contemplata, anche se la formulazione della norma è da ricondurre alla volontà di non voler ostacolare l'azione sindacale nonché la solidarietà di classe. Biagi M., Tiraboschi M., *La partecipazione finanziaria dei lavoratori in Italia: considerazioni de iure condito e prospettive de iure condendo*, in "Bollettino ADAPT", 9 agosto 2001 sono di parere difforme. Nonostante tali norme siano ritualmente richiamate per trattare la partecipazione finanziaria dei lavoratori al capitale, ravvisano che non vi si traccia di questo specifico riconoscimento nelle disposizioni in oggetto. Né nell'art. 46 Cost., che apre al tema della collaborazione del personale alla gestione delle imprese, né nell'art. 47 dove il favore per l'accesso al diretto e indiretto investimento azionario nei grandi complessi produttivi del Paese sembra più richiamare forme di "risparmio sociale"; né tantomeno le disposizioni civiliste, ai sensi dell'art. 2349 e il successivo 2441, comma ottavo, che non garantiscono una base adeguata allo sviluppo della partecipazione finanziaria dei lavoratori. Di opinione condivise anche Alaimo V., *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, Giuffrè, Milano, 1998, che afferma che nel Codice civile non si rintracciano segni di favore per la partecipazione finanziaria. Diversa opinione nutre Nigro V., *L'edilizia popolare come*

*Literature review*  
*Flexible benefit*

*servizio pubblico*, in RTDP, 1995, pag. 150 e ss., in quanto ritiene che le norme sopraindicate siano un chiaro sostegno alla partecipazione finanziaria dei lavoratori.

L' art. 47 Cost. afferma, più nello specifico, che “La Repubblica incoraggia e tutela il risparmio in tutte le sue forme; (...)” – intesa dai più come difesa del valore della moneta, in quanto questa rappresenta uno dei fattori dell'equilibrio economico – e al secondo che “Favorisce l'accesso del risparmio popolare (...) al diretto e indiretto investimento azionario nei grandi complessi produttivi del Paese”. Secondo parte della letteratura (Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 246) l'adozione di piani di azionariato ha come finalità quella di estendere ai dipendenti l'opportunità di partecipare al capitale sociale e di allineare gli interessi degli azionisti con quello dei dipendenti. Anche l'Agenzia delle Entrate ritiene che il *benefit* in questione sia destinato a garantire la permanenza del dipendente quanto più a lungo possibile presso una determinata azienda, creando correlazione tra la retribuzione e il rendimento aziendale in un'ottica di fidelizzazione tramite “la partecipazione dei dipendenti alla vita sociale dell'impresa” (Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 97/E. Istanza di Interpello - ZH S.p.a. - Articolo 51, commi 2, lett. g) e 2-bis del Tuir*, 25 luglio 2005). Gli *stock option*, invece, sempre per il medesimo filone scientifico (Ghiselli G., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 265), sono forme di incentivazione, fidelizzazione e responsabilizzazione sui risultati rivolti a determinate categorie di dipendenti, solitamente di grado elevato e dirigenti in funzioni strategiche. Di pari opinione anche Crovato F., *Le remunerazioni dei manager dopo l'abrogazione dell'agevolazione alle “stock option”*, in “Corriere tributario”, n. 30, 2008, pag. 2412 e Stancati G., *Effetti sulle politiche del lavoro e previdenziali dell'abrogazione del regime sulle “stock option”*, in “Corriere tributario”, n. 42, 2008. Quasi sempre tali assegnazioni di azioni erano collegate al raggiungimento di determinati obiettivi, solitamente simili a quelli previsti dai piani di MBO (*Management by objectives*). Nonostante nella prassi italiana, l'espressione *stock option* è comunemente utilizzata come sinonimo di azionariato ai dipendenti e comprende, dunque, tutte quelle operazioni con le quali le società provvedono ad attribuire azioni ai dipendenti propri o di società del gruppo al quale appartengono, anche altra parte di dottrina (Pini I., *Note in tema di stock option e imposizione dei redditi di lavoro dipendente*, in “Innovazione e diritto”, n. 5/011, pag. 169) ravvisa sussistere questa differenza fra l'azionariato che serve

sia ad integrare i compensi della generalità dei dipendenti e quello funzionale ad incentivare determinate categorie di *executives* aventi responsabilità aziendali. Nel primo caso, l'azionariato popolare ha finalità di promozione sociale e coinvolgimento "paternalistico", nonché un modo per la società di finanziare la propria attività, costituendo nei dipendenti una nicchia di investitori. Nella seconda ipotesi, ha la finalità di incentivare i *manager* a rimanere fedeli all'impresa e stimolare una loro buona *performance* (in tal senso anche Pagani E., *L'azionariato dei dipendenti tra diritto interno e diritto europeo*, Ciclo XXIX, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, pag. 11). Di medesima opinione anche Spagnuolo Vigorita L., *Azionariato dei dipendenti: nozione e profili di diritto del lavoro*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 1/2000, pag. 3 e ss., secondo il quale l'azionariato mira a sviluppare un sistema di gestione partecipativo in cui gli azionisti sono disposti ad accettare una diluizione del capitale, allineare gli interessi dei dipendenti a quelli dell'impresa instaurando una politica di condivisione, legare il comportamento al raggiungimento di *performance* e alla crescita di valore per l'azienda. Gli *stock option*, invece, abbinano la cultura partecipativa all'esigenza di non alterare i preesistenti equilibri di comando, gratificano la *performance* trattenendo risorse; sviluppano un sistema di valorizzazione e condivisione di obiettivi tramite una partecipazione al capitale. È stato rilevato che rendere i lavoratori azionisti configura un forte strumento di incentivazione della produttività poiché, in qualità di azionista, riceve un profitto direttamente proporzionale al buon andamento dell'impresa, sia in termini di aumento del valore del mercato, sia in termini di distribuzione di dividendi. Secondo la c.d. Teoria di Agenzia, (Jensen M. C., W. H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, in "Journal of Financial Economics", 1976, pag. 305 e ss.), introdurre dei meccanismi di incentivazione manageriale che permettono di allocare in capo al *management* parte del rischio di impresa degli azionisti riduce il conflitto di interessi tra categorie e consente di allineare gli obiettivi del *management* con quello degli azionisti. Secondo Jensen M.C., Murphy K.J., *Performance Pay and Top Management Incentives*, in "Journal of Political Economy", Vol. 98, 1990, pag. 225 e ss.; Bloom M.C. Milkovich G. T., *The Relationship Between Risk, Incentive Pay, and Organizational Performance*, in "Academy Management Journal", June, 1998, un piano ottimale dovrebbe ricercare un buon equilibrio tra traslazione del rischio sull'agente, in termini di variabilità della remunerazione, e

*Literature review*  
*Flexible benefit*

allineamento degli interessi tra *manager* e azionisti. L'adozione di piani di *stock option* prevede un meccanismo di misurazione delle *performance* strettamente collegato al prezzo di mercato delle azioni, per cui l'agente sostiene un rischio indipendente dall'impegno lavorativo. La capacità di influenzare i prezzi delle azioni con la propria condotta manageriale è prerogativa delle posizioni più alte (quali l'amministratore delegato e il direttore generale), mentre la relazione sussistente tra *performance/prezzo* di mercato scema man mano che si scende lungo la scala gerarchica. Per tale motivo, l'adozione di piani di *stock option* rivolti a posizioni organizzative sottostanti l'alta dirigenza è interpretata, dalla parte della dottrina sostenuta da Rappaport A., *New Thinking on how to link executive pay with performance*, Harvard Business Review, Harvard, 1999, pag. 97, come una politica retributiva priva di effetti incentivanti, ma al massimo funzionale a rafforzare il legame tra dipendenti e impresa, diffondendo la cultura imprenditoriale anche presso questi soggetti. Si noti, quindi, come alcuni piani propendono per incentivare la durata della relazione tra dipendente e impresa, altri sono funzionali a spronare il raggiungimento di obiettivi prefissati. Così se l'obiettivo è la produttività, si programmano strumenti condizionati al risultato, mentre se lo scopo è fidelizzare e trattenere risorse strategiche nella società, si creano opzioni a maturazione progressiva, ma non condizionate a particolari risultati (Cattapan M., *La partecipazione economica dei lavoratori all'impresa*, Università Ca' Foscari Venezia, 2015/2016, pag. 78-79).

Una delle questioni interrogative in materia è inerente a comprendere se gli istituti dell'azionariato diffuso e degli *stock option* possano essere inclusi nell'ambito applicativo dell'art. 36 Cost., che ricordiamo impone al datore una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del lavoro svolto dal dipendente. Per quanto riguarda gli *stock option* secondo parte della letteratura (Marraffa V., *L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option*, I Quaderno 22, SAF, pag. 22-23), non potrebbero rientrare nella componente retributiva "proporzionata alla quantità e qualità del lavoro svolto" atta ad assicurare un'esistenza libera e dignitosa in quanto configurano un compenso in natura la cui corresponsione può essere solo eventuale, in quanto non sorge un vero e proprio diritto per il dipendente alla sua percezione se non in presenza in una determinata scelta aziendale, espressa mediante delibera assembleare. Di parere conforme è Andreani G., *Fringe Benefit e Stock Option, Prassi contabile, trattamento*

*fiscale e previdenziale*, Egea, Milano, 2002, pag. 72, il quale afferma che gli *stock option* non possono che integrare la retribuzione ordinaria e monetaria in qualità di beneficio aggiuntivo e migliorativo del trattamento economico del dipendente a dispetto di quanto avviene nella prassi anglosassone, in cui tale strumento riveste un ruolo centrale, addirittura esclusivo della remunerazione, soprattutto per i dirigenti. Se in Italia venisse accolta questa impostazione, nascerebbero problemi di costituzionalità poiché verrebbe compromesso il requisito della “proporzionalità”. Secondo una parte della letteratura (Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 249), le attribuzioni di azioni hanno un’intrinseca natura retributiva e costituiscono beni in natura rilevanti ai fini dell’art. 51, specie se corrisposte a prezzo di favore o con carattere di continuità. A conferma di ciò si inserisce anche quanto previsto dall’art. 2099, co. 3 del c.c. secondo cui “il prestatore può essere retribuito in tutto o in parte con partecipazioni agli utili ai prodotti, con provvigione o con prestazioni in natura” (In tal senso, anche Crespi G., *Per il Foro milanese i diritti di opzione non sono da ritenersi retribuzione*, in “Responsabilità civile e previdenza”, n. 2/2011, pag. 414 e ss.). A differenza di quanto accade per gli *stock option*, nell’azionariato diffuso non sussiste l’aleatorietà nella quantificazione. In tal senso si è espresso anche il Tribunale di Milano, nella sent. 11 settembre 2015, n. 2030, che ha affermato che si tratterebbe di “una assegnazione di beni in natura valutabili economicamente entrati nel patrimonio dell’assegnatario passibili di immediata valutazione in termini economici, caratterizzati da esigibilità differita”. Anche la Corte di Cassazione ha precisato che si tratterebbe di “una diffusa forma di retribuzione mediante partecipazione agli utili, consentito dall’art. 2099 ultimo c.c.” (sent. 22 luglio 2016, n. 15217). Nel caso degli *stock option*, si fronteggiano due orientamenti. Uno, meno battuto e più recente, che afferma che i proventi hanno natura retributiva in quanto l’art. 2099 fa ricadere nel concetto di retribuzione tutto quello che viene percepito in ragione della prestazione lavorativa, prediligendo un’interpretazione estensiva del concetto di corrispettività (In questa direzione, Tesauro, *Istituzioni di diritto tributario. Parte speciale*, Utet, Torino, 2008, pag. 64 e ss.). Un secondo, maggioritario, che esclude la natura retributiva proprio per la mancanza dei caratteri della corrispettività, obbligatorietà, determinatezza e determinabilità, continuità e non occasionalità (Corte d’appello di Torino, 3 ottobre 2011, n. 999 che ha statuito che “i benefici dei piani di *stock option* non hanno né il carattere

*Literature review*  
*Flexible benefit*

della continuità né della non occasionalità, pertanto non sono computabili ai fini del TFR). Come sostenuto da Crespi G., *Per il Foro milanese i diritti di opzione non sono da ritenersi retribuzione*, in “Responsabilità civile e previdenza”, n. 2, 2011, a commento della sentenza del Trib. Milano, 23 giugno 2010, n. 2876 (in senso conforme si cita anche Cass. civ., 24 febbraio 1993, n. 2254; Cass. civ., 17 marzo 1993, n. 3147; Cass. civ., 6 febbraio 1990, n. 825), gli *stock option* veri e propri non sarebbero suscettibili di valutazione retributiva, in quanto l’incremento del titolo relativo al c.d. *vesting period* (ovvero il periodo che intercorre tra l’attribuzione del diritto e l’effettivo esercizio dello stesso) fa venire meno la corrispettività e tutti gli altri requisiti che caratterizzano la retribuzione, ovvero la determinabilità, determinatezza (alea della fluttuazione del mercato), obbligatorietà, la continuità e la non occasionalità. Più nello specifico, l’autore ravvisa che mancano i requisiti di cui sopra perché, analizzandoli singolarmente, sul fronte della corrispettività: “Dal rapporto diretto ed addirittura proporzionale tra retribuzione e prestazione lavorativa discende che alla nozione di retribuzione non si possono ricondurre istituti che, pur trovando un collegamento causale (in senso lato) nel rapporto di lavoro, difettano di simile carattere di stretta corrispettività con la prestazione lavorativa”; sull’obbligatorietà: “i vantaggi economici che, pur derivati al lavoratore nell’ambito del rapporto di lavoro, siano frutto di iniziative unilaterali nonché discrezionali del datore di lavoro, come nel caso specifico dell’attribuzione di diritti di opzione su azioni, i quali non incidono, di fatto, sull’obbligazione retributiva concordata in sede di assunzioni”; sulla determinatezza/determinabilità: “appare evidente che non possono essere ricondotti alla nozione di «retribuzione» i vantaggi economici che, pur derivati al lavoratore nell’ambito del rapporto di lavoro, siano indeterminabili a priori, in quanto, ad esempio, sottoposti all’alea di talune circostanze, quali le fluttuazioni del titolo sul mercato finanziario”; sull’occasionalità ravvisa la mancanza di una cadenza temporale. Anche Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 271, non riconosce il carattere retributivo dell’istituto degli *stock option*, anche se non condivide pienamente le motivazioni che giustificano le argomentazioni a sostegno della tesi così come elaborate dal Tribunale di Milano, soprattutto nella sentenza del 2005, e condivise in toto da Crespi G., *Stock options plans: rientrano oppure non nel concetto di retribuzione?*, in “Responsabilità civile e previdenziale”, n. 2/2011. In particolar modo non ritiene che gli *stock option* siano una

controprestazione completamente sganciata dal rapporto sinallagmatico che contraddistingue il contratto di lavoro; che la partecipazione ai piani di *stock option* siano occasionali ma “continuativi”, poiché il beneficiario ha diritto a ricevere un numero di *stock option* al verificarsi delle condizioni del Piano; che va esclusa la natura di elargizione volontaria ma la loro attribuzione completa il pacchetto retributivo del dipendente/*manager* e, di conseguenza è errato ritenere che non abbiano i requisiti dell’obbligatorietà. L’elemento che più di tutti manca è quello della determinatezza o determinabilità, dovuto all’alea che contraddistingue il valore del titolo nel “*vesting period*”, ovvero il periodo intercorrente tra l’attribuzione del diritto di opzione e l’effettivo esercizio dello stesso che genera l’acquisto delle azioni. Il beneficio è conferito dalla plusvalenza che si ricava dalla vendita sul mercato dei titoli acquisiti mediante l’esercizio dell’opzione, ma potrebbe anche non generarsi nessun beneficio a causa della stazionarietà del valore di mercato, o della sua diminuzione rispetto al valore di assegnazione che non rende conveniente da parte del singolo l’esercizio del diritto di opzione. Come rimarcato dal Tribunale di Milano, sent. 11 settembre 2015, n. 2030, la loro particolarità risiede nel fatto che l’assegnazione delle azioni è condizionato dall’esercizio del diritto di opzione (*option grant*) perché fino a quel momento non vi è nel patrimonio dell’assegnatario se non un’aspettativa giuridica correlata al diritto di opzione. In conclusione, secondo Crespi G., *Per il Foro milanese i diritti di opzione non sono da ritenersi retribuzione*, in “Responsabilità civile e previdenza”, n. 2, 2011, pag. 422, non ogni elemento economico percepito dal lavoratore nel corso del rapporto di lavoro rientra automaticamente nella nozione civilistica di retribuzione, posto che nel nostro ordinamento non esiste il principio di onnicomprensività della retribuzione. Ad esempio, nel calcolo del TFR, così come dell’indennità sostitutiva del preavviso, sono escluse dal computo le somme, comprese l’equivalente delle prestazioni in natura, aventi carattere occasionale o erogate a titolo di rimborso spese. Inoltre, l’autore afferma che il fatto che quell’istituto sia rilevante ai fini fiscali e previdenziale come reddito imponibile non significa automaticamente che debba essersene riconosciuta la natura retributiva. Di opinione dissimile è Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 274, che afferma che qualora si propendesse per non riconoscere natura retributiva ai benefici connessi agli “*stock option*”, non si può nascondere che l’abolizione del regime fiscale agevolato genera un disallineamento

qualificatorio tra disciplina fiscale e civile: l'importo che costituisce parte integrante del pacchetto retributivo, non sarebbe considerato retribuzione ai sensi dell'art. 2099, c.c. ma è qualificato come reddito da lavoro dipendente ai sensi dell'art. 49, comma 1 e 51, comma 1 del Tuir. Per quanto attiene l'attribuzione delle azioni ai dipendenti, una ricostruzione analitica e giuridica delle modalità di attribuzione delle azioni ai dipendenti ad opera di Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 245 e ss. suggerisce che: l'emissione di azioni può realizzarsi mediante l'emissione di azioni a titolo gratuito ai sensi dell'art. 2349 cc.; emissioni di azioni a pagamento; una vendita di azioni già esistenti, un'attribuzione di azioni da parte della proprietà dell'azienda in occasione della collocazione sul mercato dei titoli in vista della quotazione sul mercato. Secondo Marraffa V., *L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option*, I Quaderno 22, SAF pag. 24, quindi, l'azionariato si realizza mediante l'assegnazione di utili ai dipendenti delle società per azioni (o controllate, a seguito della riforma del 2003) mediante emissione, per un ammontare pari agli utili stessi, di speciali categorie di azioni. L'articolo 2349 c.c. prevede l'assegnazione di utili ai dipendenti emettendo azioni, per un ammontare pari agli utili stessi e con contestuale aumento di capitale sociale. Sono piani che realizzano una liberalità verso i dipendenti. Questa tipologia di assegnazione non configura un'ipotesi di *stock options* in senso stretto poiché verrebbe a mancare il *vesting period* (requisito fondamentale che caratterizza i piani di *stock option*). Nell'emissioni di azioni a pagamento, la società, con delibera straordinaria, offre le azioni, ai sensi dell'art. 2441, comma 8, c.c., ai dipendenti della società con esclusione del diritto di opzione agli azionisti ordinari. Questa acquisizione è particolarmente vantaggiosa poiché i dipendenti acquistano i titoli ad un prezzo inferiore a quello di mercato e sarà conveniente esercitare il diritto di opzione a patto che il dipendente possa lucrare sulla differenza di valore tra il prezzo di acquisto pagato e quello maggiore acquisito sul mercato. Una terza ipotesi si verifica quando la società delibera l'acquisizione sul mercato di azioni proprie per poi cederle, gratuitamente e non, a dipendenti propri o di società controllanti o controllate, favorendo l'acquisizione mediante offerta di mutui, anticipi di TFR, dilazioni, mediante trattenute sullo stipendio. In questo caso le azioni sono già in circolazione. In ultimo, ai dipendenti possono essere offerte azioni anche da parte di altre società del gruppo che devono però, essere già state acquisite dalla controllante, controllata, oltre che rispettare



i limiti di cui all'art. 2359-bis c.c. C'è da precisare che queste tipologie di norme non hanno riscontrato una notevole diffusione, se non nelle forme dello *stock option*, mutati dall'esperienza statunitense (De Angelis L., *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in "Ricerche Giuridiche", Vol. 1 – n. 1, Edizioni Ca' Foscari, 2012, pag. 24 -27). Le azioni così emesse vanno a comporre i piani di azionariato. Come meglio specificato da Crespi G., *Per il Foro milanese i diritti di opzione non sono da ritenersi retribuzione*, in *Responsabilità civile e previdenza*, n. 2, 2011, pag. 414 e ss., il termine *stock option* è spesso assimilato impropriamente all'azionariato diffuso. Tuttavia, i piani sono così distinguibili: gli *stock option plans* sono piani che attribuiscono al beneficiario il diritto di acquistare e sottoscrivere un certo ammontare di azioni della società a un prezzo definito, entro un certo periodo di tempo. In capo al beneficiario non sorge alcun obbligo ma unicamente il diritto di esercitare o meno l'opzione e divenire così titolare di azioni. Gli *stock purchase plans*, nei quali al beneficiario è garantita la facoltà di acquistare azioni della società ad un prezzo fisso, normalmente di favore, utilizzando parte della propria retribuzione. A differenza dei piani di *stock option* veri e propri, tali piani non conferiscono un diritto all'acquisto, ma l'immediata proprietà delle azioni. Infine, gli *stock grant plans*, nei quali al beneficiario vengono attribuite gratuitamente azioni della società. In tale categoria sono ricompresi quei piani con i quali l'azienda riconosce, ai dipendenti che hanno fornito *performance* individuali particolarmente meritevoli e degne di valorizzazione, un determinato ammontare di azioni. Ciò consente di operare una distinzione fra i casi in cui il dipendente diventa direttamente titolare di azioni in via gratuita o onerosa che sia, dai piani in cui gli sono assegnati meri diritti di opzione per l'acquisto e la sottoscrizione di azioni (che realizzano i piani di *stock option* in senso stretto). In materia di imponibilità, la letteratura, conformemente a quanto disposto dall'Agenzia delle entrate (Ghiselli F., Campaner Pasionotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 250 e ss; Valsiglio C., Falasca G., *Welfare aziendale*, Il Sole 24 Ore, 2016, pag. 47-48), è concorde nel ritenere che: in caso di azionariato diffuso, la differenza fra il valore delle azioni e il prezzo pagato dal dipendente, al netto della franchigia, è rilevante ai fini Irpef e a livello previdenziale. Se l'assegnazione è gratuita è sufficiente operare la differenza fra il valore delle azioni e la franchigia. Secondo Marraffa V., *L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option*, I Quaderno 22, SAF, pag.

*Literature review*  
*Flexible benefit*

55-63, in caso di *stock option* veri e propri, invece, essendo stata abrogata la normativa di *favor* fiscale di cui all'art. 51, co 2, lett. *g-bis*), verrà sempre a generarsi un reddito da lavoro dipendente a tassazione ordinaria. Dapprima, fra la disciplina regolante i piani di azionariato e gli *stock option* non sussisteva nessuna differenza in quanto vi era un'unica norma, introdotta con il D. Lgs. 2 settembre 1997, n. 314, contenuta nell'art. 48, comma 2, lett. g) del Tuir, che regolamentava entrambe le tipologie e riconosceva una totale esenzione fiscale al valore delle azioni assegnate ai dipendenti senza richiedere il rispetto di particolari condizioni temporali o quantitative. Questa previsione favoriva il diffondersi di pratiche elusive da parte delle aziende, le quali retribuivano i dipendenti conferendo loro azioni detassate a titolo di *benefit*. Per arginare il fenomeno, il legislatore, con il D. Lgs. 23 dicembre 1999, n. 505, ha sostituito l'art. 48 (oggi 51), comma 2, lett. g) con due lettere: la lett. g) che regolamenta l'azionariato diffuso rivolto alla generalità dei dipendenti prevedendo che non concorrono a formare reddito il valore delle azioni offerte che non superino complessivamente il valore di 2.065,83 euro e la lett. *g-bis*), destinato a regolamentare gli *stock option* a favore di specifiche categorie o singoli dipendenti che rivestono un ruolo "chiave" nell'ambito della struttura dell'azienda (Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 23. Tassazione stock option*, 5 febbraio 2020; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 54/E, Abolizione del regime fiscale agevolato delle stock option di cui all'articolo 51, comma 2, lettera g-bis) del TUIR - articolo 82, comma 23 e seguenti, del Decreto legge n. 112 del 25 giugno 2008, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, 9 settembre 2008.*; Ministero delle Finanze, *Circolare n. 30. Stock option e azionariato popolare ai dipendenti: i criteri per determinare il valore delle azioni assegnate ai lavoratori dipendenti*, 25 febbraio 2000). Attualmente i piani di *stock option* mancano di una disciplina fiscale *ad hoc* in quanto l'art. 51, co.2. lett. *g-bis*) è stata abrogata (Marraffa V., *L'azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option*, I Quaderno 22, SAF, pag. 62 e ss.). L'abrogazione della norma implica che l'esercizio dell'opzione da parte del dipendente e la conseguente assegnazione delle azioni comporta il generarsi di doppia imponibilità, come reddito da lavoro dipendente soggetto a Irpef ai sensi dell'art. 11 e come assoggettata a tassazione come *capital gain* ai sensi dell'art. 68, comma 6, del Tuir. La Circolare Ministeriale n. 54/2008 ha precisato che la plusvalenza deve essere depurata del costo di acquisto delle azioni già assoggettato a tassazione Irpef. L'azionariato popolare regolamentato dall'art.

51, co 2 lett. g) del Tuir non è stato toccato dalla Riforma del 2008, come anche precisato dalla Circolare n. 54/2008. L'art. 51, co. 2 lett. g) del Tuir prevede, più nello specifico, che non concorrono a formare reddito da lavoro dipendente il valore delle azioni offerte alla generalità dei dipendenti (Agenzia delle Entrate, *Risoluzione*, n. 129/E, 12 ottobre 2004; Agenzia delle entrate, *Risoluzione* n. 3/E, 8 gennaio 2002) per un importo non superiore complessivamente, per periodo di imposta, a 2.065,83 euro, purché non siano riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro o comunque cedute prima che siano trascorsi almeno tre anni dalla percezione. Per un dettaglio della disciplina si rimanda alle circolari dell'amministrazione finanziaria esplicate nel corpo della tesi (Agenzia delle Entrate, *Risoluzione* n. 129, 12 ottobre 2004; Ministero delle Finanze, *Circolare* n. 326/E/1997, pag. 5452; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione* n. 376/E, 17 dicembre 2007; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione* n. 118/E, 12 agosto 2005; Agenzia delle entrate, *Risoluzione* n. 186/E, 12 giugno 2002; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione* n. 366/E, 12 dicembre 2007; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 254; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione* n. 129/E, 12 ottobre 2004; Agenzia delle Entrate, *Circolare* n. 54/E, 9 settembre 2008; Agenzia delle Entrate, *Circolare* n. 186/E, 12 giugno 2002). Una volta decorso il lasso temporale triennale, gli utili conseguiti dal dipendente nella sua veste di azionista della società nella quale presta lavoro sono da assoggettare a tassazione, non come redditi da lavoro, ma come dividendi o *capital gain* (Agenzia delle Entrate, *Risoluzione* n.103/E, 4 dicembre 2012, pag. 9-10). In Barassi M., Rizzi B., Saggese P., *La riforma della tassazione dei redditi derivati dalle partecipazioni qualificate*, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, 14 settembre 2018, e più nello specifico in Aiwa, 2.4. Conversione del premio di risultato con azioni, 29 marzo 2018, la plusvalenza è assoggettata a tassazione come *capital gain* ai sensi dell'art. 67, comma 1, lett. c-bis), e 68 del Tuir e verrà applicata un'aliquota del 26 % ai sensi dell'art. 5, comma 2, del D. Lgs. 21 novembre 1997, n. 461. Nel caso venisse realizzata una minusvalenza, invece, sarà compensabile con le plusvalenze della stessa natura relative al medesimo regime impositivo. La particolarità della tassazione si annida nella necessità di scomporre il reddito imponibile in reddito da lavoro dipendente e *capital gain*. Tale distinzione dovrebbe essere fatta anche quando le azioni vengono cedute prima del termine del triennio ad un prezzo superiore a quello vigente al momento della loro assegnazione (Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe*

*Literature review*  
*Flexible benefit*

*benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 258 e ss.). Nel caso di assegnazione a titolo gratuito, l'Agenzia delle Entrate ha ritenuto che l'intero importo del corrispettivo percepito continui a configurarsi come plusvalenza, da assoggettare completamente ad imposta sostitutiva pari al 26 %, prima 12,5 %. Quindi, se il valore nominale dei titoli è pari o inferiore alla franchigia, non ci sarà nessun reddito imponibile da lavoro ma si configura eventualmente un plusvalenza da tassare come *capital gain*; quando invece, il valore dei titoli è superiore al limite di esenzione, la differenza tra i due valori è tassata come reddito da lavoro dipendente e il corrispettivo della cessione va depurato di tale importo, poiché, in caso contrario, tale somma verrebbe tassata due volte, sia come reddito da lavoro che come *capital gain* (Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 54/E*, 9 settembre 2008). Dal punto di vista contributivo, la differenza fra il valore dei titoli e la franchigia è assoggettata a prelievo, ai sensi di quanto chiarito dall' INPS nella circolare 22 gennaio 2001, n. 11. La tassazione ai fini del reddito da lavoro dipendente deve avvenire ad opera del datore di lavoro in qualità di sostituto di imposta, il quale cumula il compenso in natura con la retribuzione corrisposta nel periodo di paga di assegnazione delle azioni (Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 54/E*, 9 settembre 2008). Questo implica l'applicazione delle aliquote contributive nel momento in cui si realizza l'imponibilità, sulle stesse somme rilevanti a fini fiscali. La cessione delle azioni potrebbe generare in capo al datore di lavoro un provento o un onere finanziario che ha una rilevanza fiscale differente a seconda che i titoli siano stati classificati nell'attivo circolante o nell'attivo immobilizzato. Nel primo caso avremo un ricavo o una perdita integralmente imponibili e nel secondo caso, una plusvalenza o minusvalenza deducibile. La plusvalenza gode di esenzione nei limiti del 95% se ricorrono le condizioni di cui all'art. 87 del Tuir, ovvero al regime ordinario di cui all'art. 86 del Tuir. L'Agenzia delle Entrate, con circolare n. 36/E, 4 agosto 2004, ha chiarito che "le plusvalenze relative al realizzo di azioni proprie sono ammesse al regime della *participation exemption*, a condizione che ricorrano tutti i requisiti previsti dall'art. 87 (e, in particolare, quelli relativi alla durata minima del possesso ed alla classificazione nella categoria delle immobilizzazioni finanziarie)". La minusvalenza è indeducibile qualora per le azioni proprie ricorrano le condizioni di cui all'art. 87, ovvero deducibili ai sensi dell'art. 101 del Tuir. Tuttavia, se il Piano di azionariato e gli *stock option* figurino come retribuzione in natura ai sensi dell'art. 2099 c.c. e assumerà rilievo come costo del personale dipendente, è deducibile ai fini Ires. Per

quanto riguarda l'Iva, operazioni sul capitale sociale non assumono rilevanza ai fini dell'imposta, mentre le cessioni di azioni proprie ai dipendenti sono esenti *ex art.* 10, comma 1, n. 4 del Dpr. 26 ottobre 1972, n. 633. Per quanto riguarda l'Irap, eventuali plusvalenze e minusvalenze legate alle cessioni di azioni proprie sono irrilevanti ai fini dell'imposta, ai sensi dell'art. 5 del D. Lgs, 15 dicembre 1997, n. 446 (Ghiselli F., Pasianotto I.C., *Fringe benefit*, pag. 261; pag. 262)

**3.9.** Le liberalità erogate dal datore sono disciplinate dall'art. 51, comma 3 del Tuir. Godono dell'esenzione fiscale nel limite di 258,23 €, salvo le modifiche intervenute nel corso del triennio 2020-2022, anche se erogate *ad personam* (Valsiglio C., Falasca G., *Welfare aziendale*, Il Sole 24 Ore, 2016, pag. 51; Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 198; Sepio G., Sbaragli G., *Raddoppio dell'esenzione per i fringe benefit: ambito applicativo a rischio restrizione*, in "Il fisco" n. 43/2020; Antoni P., *Fringe benefit non tassati fino a 516,46 euro: prove di ammodernamento?*, Ipsoa Quotidiano, 3 settembre 2020). Le erogazioni di beni in natura, attribuiti gratuitamente o a prezzi scontati, hanno natura retributiva ai sensi dell'art. 2099 c.c. Nel concetto di retribuzione deve essere incluso non solo il corrispettivo per l'opera prestata, ma anche tutto ciò che deve essere versato al lavoratore, per legge o convenzione, per le esigenze di vita personale e familiare. Nel concetto di retribuzione imponibile sono da ricondurre tutte le utilità economicamente valutabili corrisposte al dipendente, connesse sotto il profilo oggettivo e causale al rapporto di lavoro e ricevute in dipendenza dello stesso, secondo quanto affermato dalla Corte di Cassazione nella sentenza 19 giugno 2008, n. 16678, Sentenza Cass. 12 dicembre 1991, n. 13417; Sent. Cass. 21 luglio 1989 n. 3483. Altra parte della dottrina (Crovato F., *Il lavoro dipendente nel sistema delle imposte sui redditi*, Cedam, Padova, 2001; Assonime. *Circolare n. 25/1998. Imposta sul reddito delle persone fisiche - Armonizzazione, razionalizzazione e semplificazione delle disposizioni fiscali e previdenziali concernenti i redditi di lavoro dipendente e dei relativi adempimenti da parte dei datori di lavoro - Decreto legislativo 2 settembre 1997, n.314 - Circolare 23 dicembre 1997, n.326/E del Ministero delle finanze - Circolare INPS 24 dicembre 1997, n.263 - Circolare INPDAI n.268 - Decreto legislativo 23 marzo 1998, n.56 (art.4)*, pag. 20) ha invece messo in evidenza come non sempre le erogazioni in natura, soprattutto in termini di cessione di beni e servizi, hanno

natura retributiva poiché ci sono casi in cui la funzione commerciale della cessione prevale sull'intento remunerativo. Come chiarito da delli Falconi F., Marianetti G., *La concessione del vestiario ai lavoratori dipendenti*, in "Corriere tributario", n. 25, 2010, pag. 2029, la mera circostanza che si verifichi un incremento della sfera patrimoniale del lavoratore non è di per sé sufficiente a qualificare il relativo compenso in natura reddito da lavoro dipendente. Bisogna guardare alla prevalenza dell'interesse coinvolto comparando quello del datore di lavoro con quello del lavoratore. Ad esempio, Petrucci F., *Irrilevanza reddituale delle erogazioni in natura*, in "Corriere tributario", n. 27, 2014, pag. 2127 ha spiegato come la stessa Corte di Cassazione ha negato la ricorrenza di una componente reddituale nella dazione di pacchi omaggio a dipendenti secondo le disponibilità di magazzino poiché costituiti da prodotti alterati o di qualità inferiore per difetti di produzione o contenuti in confezioni danneggiate. Tali prodotti, non potendo essere commercializzati per evitare che la loro offerta al pubblico potesse danneggiare l'immagine commerciale della società, avrebbero dovuto essere distrutti o rimessi in lavorazione per essere confezionati di nuovo. Il costo di queste operazioni avrebbe superato il valore del ricavo derivante dalla loro vendita. La Corte di Cassazione ha affermato che le erogazioni a contenuto reddituale al personale dipendente devono trovare la loro causa nel rapporto di lavoro mentre ne restano escluse quelle che trovano il fondamento in una causa diversa (Cass., 13 gennaio 1987, n. 169; Id., 9 febbraio 1984, n. 1016; Id., 14 novembre 1983, n. 6751). L'erogazione ai dipendenti di scarti di lavorazione non è inquadrabile come controprestazione per l'attività lavorativa svolta nonostante il residuo valore economico costituisca l'incentivo che induce i lavoratori ad operare gratuitamente lo smaltimento dei prodotti che altrimenti costituirebbe una voce passiva per l'azienda. Per parlare di liberalità, infatti, occorre che all'arricchimento del beneficiario faccia riscontro un depauperamento del cedente che, nel caso di specie, non si realizza in quanto il datore invece di depauperarsi si arricchisce a sua volta per la mancata spesa di smaltimento degli scarti di lavorazione. Anche se erano previste da regolamenti aziendali, le erogazioni non creavano obblighi per il datore quanto invece servivano a stabilire che dovessero avvenire a scadenze fisse e senza discriminazione alcuna tra i lavoratori. Anche Saglione L., Caprarola G., Ferri E., *"Pacchetti vacanza": erogazione occasionale a dipendenti senza contributi INPS*, in "Azienda & Fisco", n. 10, 2013, pag. 57, analizza altre sentenze di uguale indirizzo. In particolare, la Corte di Cassazione, con ulteriore

sentenza n. 10972 del 9 maggio 2013, ha stabilito che queste erogazioni sono escluse dal concetto di retribuzione imponibile, poiché hanno carattere facoltativo, occasionale e di natura strettamente commerciale. L'erogazione che non trova la causa nel rapporto di lavoro ma in esso solo un'occasione fondata su autonome ragioni di natura commerciale, non sono da includere nel concetto di retribuzione. Il caso è quello di un'agenzia di viaggi che concedeva ai dipendenti pacchetti vacanza rimasti invenduti e in scadenza, chiedendo solo il rimborso del costo del viaggio e di soggiorno e non anche i costi fissi del personale, pubblicità, ecc.. L' INPS aveva agito chiedendo il pagamento dei contributi omessi. Il Giudice di primo grado e d'appello assegnava un diverso perimetro al concetto di "retribuzione contributiva" ai sensi dell'art. 12 della Legge n. 153/1969 (prima n. 335/1995) in base al quale la retribuzione è "tutto ciò che il lavoratore riceve dal datore in denaro o in natura, al lordo di qualsiasi ritenuta, in dipendenza del rapporto di lavoro". La Corte, tuttavia, rigettava il ricorso dell' INPS, ravvisando che la scelta aziendale adottata era stata dettata da un'esigenza puramente economica volta a coprire, seppure parzialmente, i costi dei posti rimasti invenduti di un viaggio già organizzato. La Corte ha rilevato preminente l'interesse dell'azienda, piuttosto che quello del lavoratore e il carattere occasionale dell'erogazione, la facoltatività e la natura commerciale ma non la rilevanza del rapporto di lavoro. La scelta di offrire il viaggio ai dipendenti era legata alla necessità del datore di recuperare l'invenduto attingendo a una platea di possibili utenti, i dipendenti, altrimenti difficilmente raggiungibile. Per Petrucci F., *Irrilevanza reddituale delle erogazioni in natura*, in "Corriere tributario", n. 27, 2014, pag. 2127, l'iniziativa, se da un lato crea un vantaggio per il dipendente, dall'altro agevola il datore che conduce l'operazione in stretta aderenza alle proprie politiche commerciali. Ad ogni modo sarà necessario accertare caso per caso la ricorrenza di elementi e circostanze probanti tali da far escludere la non ricorrenza del quid retributivo. Altro esempio fornito da delli Falconi F., Marianetti G., *La concessione del vestiario ai lavoratori dipendenti*, in "Corriere tributario", n. 25, 2010, pag. 2029, si occupa della valorizzazione dei compensi in natura attribuiti ai lavoratori e la possibilità di esentare da imposizione determinate erogazioni a seconda dell'interesse che il bene tende a soddisfare, se di esclusivo interesse o prevalente del datore. Ad esempio, gli abiti di servizio non sono soggetti a imponibilità fiscale perché il dipendente è obbligato a indossarli per ragioni legate a leggi e regolamenti e ai fini dell'espletamento dell'attività lavorativa. Diverso è il caso in cui l'azienda chieda ai

dipendenti di usare anche all'esterno capi prodotti di produzione interna e, a tal fine, concedere ai menzionati lavoratori un numero di capi gratuitamente o garantendo sconti sugli acquisti. In questo caso è chiaro che il dipendente riceve gli abiti ad un prezzo diverso rispetto alla clientela normale, proprio in funzione dello *status* da dipendente e ciò comporta un incremento patrimoniale astrattamente imponibile. Tuttavia, il datore può avere un interesse a che i dipendenti diffondano il marchio indossando i vestiti fuori l'orario di lavoro. Di conseguenza, le situazioni vanno interpretate caso per caso. Ulteriore problema è legato alla scontistica. Come specificato da Tocci, "Art. 51 (Determinazione del reddito di lavoro dipendente)", in Tinelli (a cura di), *Commentario al Testo unico delle imposte sui redditi*, Padova, 2009, pag. 422, il problema principale è spesso quello di capire se l'agevolazione riconosciuta al lavoratore costituisca una parziale forma di retribuzione oppure un beneficio svincolato dal sinallagma che è alla base del rapporto di impegno come accade quando il dipendente ha la possibilità di acquistare un bene o servizio ad un prezzo inferiore rispetto a quello praticato sul mercato. Secondo Crovato F., *Il lavoro dipendente nel sistema delle imposte sui redditi*, Cedam, Padova, 2001, pag. 175, bisogna comprendere se l'agevolazione è riconosciuta al lavoratore in virtù del suo *status* o sarebbe stata riconosciuta a qualsiasi cliente per capire se il beneficio economico abbia natura reddituale. Ad avviso dell'autore, quando il prezzo pagato dal dipendente per il bene sia puramente simbolico, si dovrebbe propendere per la natura retributiva del beneficio. Quando leggermente inferiore si tratterebbe di un mero sconto praticato in ragione di logiche commerciali volte alla fidelizzazione del consumatore. Secondo la Corte di Cassazione, con sentenza n. 22584/2007, il beneficio non ha natura imponibile quando la liberalità in natura abbia le caratteristiche dell'eccezionalità e non ricorrenza (unicità e irripetibilità), così da escludere a monte la natura pattizia del beneficio quindi, un eventuale collegamento con la retribuzione del lavoratore (Tirangolo S., *Premio fedeltà del lavoratore. Fa parte del reddito imponibile*, in "Fisco Oggi", 18 dicembre 2013). Inoltre, secondo Uricchio A., *La determinazione del reddito da lavoro dipendente tra autonomia e indipendenza*, Cacucci, Bari, 2006, pag. 258, i *fringe benefit* costituiscono reddito da lavoro dipendente se corrisposti al fine di adempiere la prestazione negoziale dovuta nei confronti del lavoratore. L'imponibilità quando il bene soddisfa finalità del lavoratore e del datore va ammessa parzialmente. Secondo l'amministrazione finanziaria (Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 137/E*, 29



maggio 2009, *Circolare n. 326/E/1997*; *Risoluzione n. 186*, 12 giugno 2002; *Risoluzione n. 114*, 23 maggio 2003) le somme e i valori che il dipendente, e addirittura il pensionato, percepiscono per periodo di imposta, a qualunque titolo, in relazione al rapporto di lavoro, e tutte le erogazioni che siano in qualche modo riconducibili al rapporto di lavoro, a prescindere dall'esistenza di un attuale vincolo sinallagmatico con la prestazione, sono reddito da lavoro dipendente. Se il datore continua ad erogare compensi in natura all'*ex* dipendente, anche a seguito della cessazione del rapporto di lavoro, che trovano la loro origine e giustificazione nel rapporto di lavoro, il primo deve comunicare all'ente pensionistico il valore dei compensi attribuiti, per consentire l'assoggettamento a tassazione (Leo M., *Le imposte sui redditi*, Giuffrè, Milano, 2018, pag. 881). Stesso parere è condiviso anche da Puri P., «*Redditi di lavoro dipendente*», in Miccinesi M. (a cura di), *Commento agli interventi di riforma tributaria*, Cedam, Padova, 1999, pag. 282-283 il quale afferma che “la categoria reddituale del lavoro dipendente si caratterizza per la progressiva adozione del criterio di onnicomprensività della retribuzione imponibile superando definitivamente il sinallagma lavoro prestato e compenso erogato” ed assumendo progressivamente una nozione sempre più ampia e totalizzante, fino a comprendere le somme corrisposte in assenza di attività lavorativa e indipendentemente dalla medesima ma, sempre in presenza di un collegamento con il rapporto di lavoro. Di diversa opinione Garganese F., *Natura reddituale dello sconto energia praticato agli ex dipendenti del comparto elettrico*, in “*Corriere tributario*”, n. 44, 2017, pag. 3476, che analizza e riconosce la natura reddituale che gode dell'esenzione di *fringe benefit* dello sconto energia, quale riduzione della tariffa al consumo dell'energia elettrica praticata su base contrattuale ai dipendenti delle imprese ma si oppone alla dottrina maggioritaria, avallata anche dall'amministrazione finanziaria, che assoggetta a Irpef lo sconto energia riconosciuto anche agli *ex* dipendenti. Egli afferma e condivide la tesi sostenuta dalla Corte di Cassazione dell'11 dicembre 2015 n. 25024, che seppur ammette la natura reddituale del beneficio, appoggia la tesi del P.M., secondo cui si tratterebbe solo di uno dei tanti sconti offerti a categorie indeterminate ed ampie di persone a scopo promozionale e per accrescere la clientela. Ad ogni modo, come chiarito da Petrucci F., *Irrilevanza reddituale delle erogazioni in natura ai dipendenti*, in “*Corriere tributario*”, n. 27, 2014, pag. 2127, la natura di un'erogazione va valutata tenendo conto dell'insieme delle circostanze di fatto, sul piano generale. Un omaggio o uno sconto significativo tende

ad avere rilevanza reddituale a meno che l'erogazione non risponda a uno specifico esclusivo interesse del datore diverso da una finalità retributiva, e a tal uopo, la Corte di Cassazione, ha previsto che il datore deve dimostrarlo con un'adeguata documentazione probante l'assenza del *quid* retributivo. La documentazione serve a dimostrare quali spese vengano a soddisfare l'interesse del datore e quali quelle del lavoratore. A tal proposito l'Agenzia delle Entrate, con la Risposta n. 371 del 24 maggio 2021 e la Risposta n. 328 del 11 maggio 2021, specifica che il rimborso del costo della connessione internet sostenuto dal dipendente per attività in *smart-working* non supportato da elementi, parametri oggettivi, e documentati non può essere escluso dalla determinazione del reddito da lavoro dipendente.

**3.10.** Il trattamento fiscale agevolato è stato esteso anche ai casi in cui i *benefit* di cui all'art. 51, co. 2 del Tuir siano resi sottoforma di *voucher*. Prima dell'adozione della Legge di Stabilità del 2016, sorgeva il dubbio se i servizi resi tramite *voucher*, quali documenti di legittimazione che conferiscono titolo al dipendente ad acquisire beni e servizi fino ad un massimo riportato sul documento, fossero da considerare erogazioni in denaro o in natura. La Legge di Stabilità ha evaso ogni dubbio riconoscendo la natura di erogazione in natura avete accesso al regime agevolato. Qualora i *voucher* fossero stati assimilati al denaro, avrebbero avuto rilevanza retributiva. Il dubbio sorgeva in quanto l'amministrazione finanziaria, da un lato qualificava i *voucher* come buoni rappresentativi di erogazioni in natura e, dall'altro, a cessioni di denaro, irrilevanti a fini Iva (Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020, pag. 142). Il problema è stato risolto con l'adozione dell'art. 3-*bis* dell'art. 51 del Tuir che prevede che "ai fini dell'applicazione dei commi 2 e 3, le erogazioni di beni, prestazioni, opere e servizi, può avvenire mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, aventi valore nominale". Il D.M. del 25 marzo 2016, ha chiarito una serie di vincoli in materia di *voucher*, in parziale analogia con i *ticket restaurant*, stabilendo che devono essere nominativi; non utilizzabili da persona diversa dal titolare, monetizzabili, non cedibili a terzi; danno diritto ad un solo bene opera o servizio, senza possibilità di integrazione (Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, 2020, pag. 85; 87-88). Valsiglio C., *Welfare aziendale*, Il Sole 24 Ore, 2016, pag. 68-72, nota come, al comma 2 dell'art. 6, è stato previsto come i *voucher* indicativi di beni e servizi di cui all'art 51, comma 3 del Tuir, possono cumulativamente

consentire l'acquisto di più beni e servizi, purché di valore non superiore ai 258,23 euro. La deroga al divieto di cumulo consente di operare una distinzione tra *voucher* monouso e *voucher* multiuso. Tale disciplina Iva non trova applicazione per il buono pasto, regolamentata da una normativa *ad hoc*. Come chiarito da Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019, pag. 149-150, l'impiego del *voucher* promuove la semplificazione del processo di erogazione delle prestazioni del paniere di welfare. La prestazione contenuta può consistere anche in somministrazioni continuative e ripetute nel tempo (palestra, terapie mediche, teatri, ecc.). Non rileva se il dipendente decide di instaurare un autonomo rapporto contrattuale a seguito della ricezione della prestazione tramite *voucher*. Come chiarito da Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019, pag. 202, lo strumento del *voucher* è utilizzato in particolar modo quando è collegato all'utilizzo di una piattaforma informatica che permette al dipendente di generarlo autonomamente ed essere subito a sua disposizione per usufruire del servizio selezionato. Magnani M., Zafferani M., *I voucher nel rapporto di lavoro dipendente dopo il recepimento della Normativa UE*, in "Guida al Lavoro", n. 5, Il Sole 24 Ore, 1 febbraio 2019, pag. 67, analizzano la modifica della normativa italiana in materia di buono corrispettivo a seguito del recepimento della direttiva *voucher* comunitaria. Per lungo tempo è stata assente una normativa in materia di trattamento Iva dei buoni. Con l'obiettivo di un trattamento fiscale coerente, la direttiva *voucher* ha previsto norme specifiche in materia di emissione, trasferimento e riscatto dei buoni, a partire dal 1° gennaio 2019, recepite dal legislatore nazionale con il D. Lgs. n. 141 del 29 novembre 2018. Le norme che interessano i buoni corrispettivo sono l'art. 6-bis), 6-ter), 6-quater) e il 5-bis) dell'art. 13 del Dpr. n. 633/72, finalizzato a individuare il momento in cui le operazioni di cessioni si intendono realizzate e l'imposta diviene esigibile. L'art 6-bis) fornisce una definizione di buono corrispettivo, intendendo per tale "quello strumento che contiene l'obbligo di essere accettato come corrispettivo totale o parziale a fronte di una cessione di beni e servizi. Il buono monouso (anche *Single Purpose Voucher*) è quel buono per i quali, al momento dell'emissione è nota la disciplina applicabile ai fini dell'Iva alle cessioni di beni e alle prestazioni di servizi cui gli stessi danno diritto. I buoni multiuso (*Multi Purpose Voucher*) sono quei buoni per i quali al momento dell'emissione

non è nota la disciplina Iva da applicare alle cessioni di beni e prestazioni di servizi cui danno diritto. La nuova disciplina Iva non si rende applicabile a tutte le tipologie di *voucher*. Sono, infatti esclusi i buoni pasto, assoggettati alla disciplina del D.M. 7 giugno 2018; al titolo di trasporto, biglietti del cinema, musei, alle ricariche telefoniche nonché le carte di pagamento, come le carte prepagate. I buoni benzina sono considerati monouso o multiuso a seconda delle caratteristiche (Agenzia delle Entrate, *Circolare 8/E. Legge 27 dicembre 2017, n. 205 - novità in tema fatturazione e pagamento delle cessioni di carburanti*, 30 aprile 2018. A tal proposito anche Frediani A., Sbaraglia G., *Il recepimento della Direttiva UE sul nuovo regime Iva dei voucher*, in “Il fisco” n. 4/2019, pag. 4-5). Secondo Liberatore G., *Regole Iva europee per i “voucher”, si poteva fare di più*, in “Fiscalità e Commercio”, n. 1, 2017, pag. 15, la Direttiva avrebbe dovuto normare anche la parte relativa ai buoni sconto (*coupon*), settore lasciato alle prescrizioni della Corte di Giustizia con le sentenze CGE, sentenze 24 ottobre 1996, causa C – 317/94; 24 ottobre 1996, causa C – 288/94; 15 ottobre 2002, causa C- 427/98. L’autore suggerisce la possibilità di introdurre un limite al tempo massimo per l’accettazione del buono da parte del consumatore, al fine di evitare problemi in caso di modifica Iva al momento del rimborso. L’amministrazione, in recenti provvedimenti, si è pronunciata chiarendo altri aspetti inerenti il momento impositivo dei buoni corrispettivo. Benedetto A., *Carta-regalo: l’IVA è esigibile al momento dell’utilizzo*, in “Pratica Fiscale e Professionale”, n. 21, 21 maggio 2021, analizza il caso della carta – regalo che viene assimilata al buono multiuso in quanto, al momento dell’emissione, non si conosce la tipologia, la quantità di beni acquistabili e di conseguenza la corrispondente aliquota Iva, la quale la rende spendibile presso i vari negozi e punti vendita del fornitore. Come chiarito da Sepio G., Sbaraglia G., *Trattamento IVA dei servizi welfare fruiti dai dipendenti*, in “Il fisco” n. 25/2021, l’interesse in merito al trattamento Iva è dovuto alla nascita dei *provider* che forniscono servizi di welfare, i quali erogano le loro prestazioni mediante l’emissione di questo strumento applicando lo schema del mandato senza rappresentanza, *ex art. 1705 c.c.*. Più di preciso, il datore mediante contratto di mandato senza rappresentanza, incarica un soggetto terzo, in questo caso il gestore della piattaforma, dell’acquisto di beni e servizi scelti dai lavoratori. Gli acquisti sono effettuati dal gestore presso fornitori preventivamente convenzionati con il *provider (merchant)*, da cui il dipendente si recherà per ricevere la prestazione. In sostanza, il dipendente sceglie il servizio. Dopodiché il

*provider* si rivolge al fornitore e verifica la disponibilità all'erogazione, precisando che l'emissione del buono formalizza l'esecuzione della prestazione, con l'impegno della società a pagare l'importo indicato sul documento. Redazione (a cura di), *Welfare aziendale e buono monouso: quale regime Iva?* Ipsos Quotidiano, 23 gennaio 2020; Agenzia delle Entrate, *Risposta a Interpello n. 10, Articolo 11, comma 1, lett. a), legge 27 luglio 2000, n.212 - Trattamento tributario, ai fini IVA, di beni e servizi oggetto di welfare aziendale, alla luce della Direttiva UE 2016/1065 del Consiglio del 27 giugno 2016 e degli articoli 6-bis, 6-ter e 6-quater del d.P.R. n. 633 del 1972, 2020* ravvisa come, all'atto di emissione del buono monouso, il fornitore deve fatturare la transazione al committente dell'operazione, ovvero il datore di lavoro. Al momento del riscatto dei beni e servizi da parte del personale dipendente non sorge alcun obbligo ai fini Iva in capo al fornitore. L'Agenzia delle Entrate, nella risposta n. 10/2020, dopo aver evidenziato che "nell'ambito del mandato senza rappresentanza esiste la totale equiparazione, dal punto di vista oggettivo, dei servizi resi o ricevuti dal mandatario (i.e. l'istante) a quelli da lui resi al mandante (i.e. datore di lavoro)" e che "trattandosi di identità oggettiva deve essere identico anche il trattamento Iva (imponibilità, aliquota, esenzione o esclusione) delle due fasi applicative del rapporto di mandato", ha affermato che il mandatario "dovrà ribaltare al mandante l'operazione di acquisto in regime di esenzione Iva, senza però che tale esenzione vada ad incidere il suo pro-rata di detraibilità (si rimanda anche a Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 10/E*, 28 gennaio 2005). L'Agenzia, con risposta n. 338/2020, analizza anche la regolamentazione della dazione di provvista erogata dal datore al *provider*, la quale è regolamentata ai sensi dell'art. 1719 c.c., secondo cui il mandante è tenuto a fornire al mandatario di tutti i mezzi necessari all'esecuzione del contratto per l'adempimento delle obbligazioni che il mandatario contrarrà a proprio nome ma per conto altrui. Tali somme sono escluse dal campo di applicazione dell'imposta ex art. 2, comma 3, lett. a) del Dpr. n. 633/72, a meno che non risulti in maniera inequivocabile il fine per il quale sono corrisposte, a livello di contabilizzazione nella documentazione di addebito. L'amministrazione si pronuncia anche sul pro-rata di detrazione ai sensi dell'art. 19-bis) del Dpr. n. 633/72. A tal proposito, ripercorre la *fictione iuris* che omologa, dal punto di vista oggettivo, i servizi ricevuti dal mandatario a quelli da lui resi al mandante. Le operazioni poste in essere dal *provider* non possono essere escluse dalla formazione del pro-rata di detrazione e non possono essere considerati solo

i corrispettivi (*fee*) percepiti per il compimento delle operazioni di mandato. Per quanto attiene la possibilità per il datore di detrarre l’Iva sugli acquisti dei servizi di welfare, l’amministrazione si pronuncia negativamente, poiché, al di là di quanto affermato dall’ordinanza n. 22332/2018, non è riscontrabile un nesso diretto ed immediato tra le spese sostenute e il complesso delle attività economiche del soggetto passivo. I servizi di welfare i cui costi sono ribaltati dal mandatario al mandante, essendo utilizzati per l’erogazione gratuita a favore dei dipendenti, non sono costitutivi del prezzo di vendita delle operazioni a valle poste dallo stesso mandante. L’Agenzia, con risposta n. 519 (Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 519. Articolo 11, comma 1, lett. a), legge 27 luglio 2000, n. 212 - Trattamento tributario dei buoni-corrispettivo di cui alla Direttiva UE 2016/1065 del Consiglio del 27 giugno 2016 e all'articolo 6-bis, 6-ter e 6-quater del d.P.R. n. 633 del 1972, 12 dicembre 2019*) analizza i *voucher* che includono i cofanetti regalo, operando una distinzione tra quelli aventi ad oggetti servizi imponibili assoggettati a una stessa aliquota Iva (soggiorno in strutture alberghiere e simili, oppure presso ristoranti facenti capo ad un elenco definito) e quelli assoggettati a diverse aliquote Iva (che contemplano soggiorno in strutture alberghiere, oltre una serie di attività collaterali come il *green-fee*, lezioni di equitazione, *snorkeling*, ecc.). Di conseguenza, ai fini della corretta qualificazione del momento impositivo Iva, il *provider* terrà conto delle informazioni in suo possesso circa la territorialità dell’operazione, natura, qualità e quantità nonché Iva applicabili ai beni e servizi formanti oggetto della stessa, ai fini della corretta qualificazione dei buoni – corrispettivo che acquisterà da terzi come buoni monouso o multiuso. Quindi, se il buono presenta una serie di prestazioni con aliquote Iva diverse, ma note, si tratterà di buono monouso; se i cofanetti offrono la possibilità al possessore di scegliere uno o più servizi soggetti ad aliquote diverse e non ancora note, si tratta di buoni multiuso. Interessante si presenta anche il contributo di Mannocchi A., Tortorella C., *Le gift card nel mercato B2C: istruzioni per l’uso*, in “Giustizia Civile” n. 3/2018, che analizza lo strumento della *gift card* quale titolo a spendibilità limitata che attribuisce all’acquirente il diritto all’acquisto dei beni e/o servizi di valore pari al suo valore nominale e facciale. La monografia analizza anche il tempo di durata del *voucher* che dovrebbe garantire, per evitare di creare un *vulnus* al Codice del Consumo: l’assenza di una data di scadenza, oppure la presenza di una durata temporale non irragionevolmente breve; la previsione di una rimborsabilità del credito residuo in caso

di mancato utilizzo; un'adeguata informazione agli utenti in ordine alle condizioni e diritti di utilizzo delle *gift card*. La sfida che attende il mercato delle *gift card* e quindi anche dei *provider* aziendali è quello di raggiungere un giusto equilibrio tra l'interesse imprenditoriale delle società emittenti e l'esigenza di protezione del consumatore – lavoratore. Parlare di *gift card* equivale a parlare di *voucher*, come chiarito da Bellomo S., *Gift card: una convergenza strategica. Dove retail, marketing e finanza si incontrano*, Franco Angeli, Milano, 2015, pag. 11. A pag. 53, Gaetano Giannetto di Epipoli Spa, affermava che gli omaggi, i premi e gli incentivi ai dipendenti si stanno tramutando in *gift card* al punto che Epipoli ha dovuto aprire un reparto dedicato all'*inbound*, struttura che in pochi mesi ha superato il fatturato di quello di *consumer*.

## CAPITOLO 4

### I *BENEFIT* PIU' ESCLUSIVI: I FRINGE *BENEFIT*

**4.1.** Secondo Grandi D. *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefit*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014, pag. 10, il welfare aziendale in Italia ha iniziato ad avere una diffusione attraverso una politica retributiva per *élite*, limitata ai *manager* e ai *professionlas* delle filiali delle grandi società globalizzate e multinazionali proprio nella forma dei *fringe benefit* quali auto aziendali, *stock options*, ecc. Come chiarito da Leo M., *Le imposte sui redditi nel Testo unico*, Giuffrè, Milano, 2018, pag. 882, l'art. 51, comma 4, individua tra i beni e servizi che più frequentemente sono concessi ai dipendenti ovvero autoveicoli indicati nell'art. 54, comma 1, lett. a), c) e m) del D. Lgs. 30 aprile 1992, n. 285, i motocicli e i ciclomotori concessi in uso promiscuo, i prestiti, gli immobili e le carte di circolazione ferroviarie e per questi il Tuir stabilisce speciali criteri di determinazione forfetaria dei valori da assoggettare a tassazione, fermo restando il criterio del valore normale per le tipologie di beni diversi da quelli specificati nel comma sopracitato. Per Titmuss (Titmuss, R., *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, London, 1958) i *fringe benefit* sono da considerare un elemento legittimo dei programmi di welfare. Di diverso parere Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, 2020, pag. 85-87, per il quale i *fringe*

*Literature review*  
*Fringe benefit*

*benefit* sono voci aggiuntive della retribuzione che costituiscono un vantaggio economico, ma non sono da considerare delle vere e proprie misure di welfare, in quanto non hanno contenuti sociali e collettivi. Stessa opinione è condivisa da Murena C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefit*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n.1/2019, pag. 1237, che distingue i *fringe benefit* dai *flexible benefit*, in quanto i primi solitamente sono concessi ai dipendenti in virtù di un contratto individuale di lavoro nella forma del telefono cellulare, auto, *tablet*, ecc., mentre i secondi rappresentano un paniere di beni e servizi all’interno del quale i lavoratori possono scegliere quelli più consoni alle esigenze personali e della propria famiglia. Per altri (Hoven, F. H., *Regressive Welfare. Distribution Effects of Occupational Welfare Benefits*, in «Acta Sociologica», 25, 1, 1982, pag. 65-73) i *fringe benefit* non sono da considerare come forme di riconoscimento e compensazione del lavoro ma forme di premialità selettiva. Questa dialettica è riconducibile al più ampio dibattito sul mutamento del welfare dà diritto sociale a merito individuale (Rossi P., *Il welfare come merito? Logiche di responsabilizzazione e processi di individualizzazione nell’accesso ai servizi socioassistenziali*, in «Rassegna Italiana di Sociologia», n. 3, 2017, pag. 579-614). Per Bacchini F., *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, in “Argomenti di diritto del Lavoro”, n. 3/2017, pag. 642-647, preso atto del superamento legale – giurisprudenziale del principio di onnicomprensività della retribuzione (o meglio quello di “onnirilevanza” retributiva) e della conseguenza “destandardizzazione” del salario, i *fringe benefit* realizzano uno slittamento stipendiale (*wage drift*) *ad personam* individualmente contrattato, che si differenzia dal welfare aziendale quale politica remunerativa di personalizzazione collettiva. La funzione di corrispettività premiale, conseguenza dello scambio culturale, rappresentato dai *fringe benefit* tradizionali, comportano l’assoggettamento fiscale e contributivo secondo il principio non del costo specifico ma del valore normale del bene oppure secondo i parametri dell’art. 51, comma 4 del Tuir. Queste tipologie di *benefit* hanno una rilevanza reddituale fiscale e previdenziale antielusiva che non si applica ai *benefit* collettivi a contenuto sociale regolamentati dall’art. 51 comma 2. La funzione retributiva, che caratterizza i benefici individuali, originando dalla forza contrattuale del prestatore di lavoro come conseguenza della sua professionalità e della posizione aziendale, ha il duplice scopo di *wage drift* rispetto alla retribuzione ordinaria e dall’altro, come chiarito



da Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012, pagg. 375-376; come anche sostenuto da Caruso B., Zoli C., Zoppoli L., (a cura di), *La retribuzione: struttura e trattamento giuridico*, Commento, I, Jovene, Napoli, 1994, pag. 86-88, i *fringe benefit* sono caratterizzati da una corrispettività premiale con funzione retributiva che ne legittima la rilevanza a fini imponibili e contributivi certamente molto più sfumata nei *benefit* collettivi in quali, a dispetto dei primi, tipicamente soggettivi e casualmente collegati con la prestazione lavorativa, prescindono dalla posizione contrattuale del singolo prestatore o del potere contrattuale da questo detenuto, essendo erogati a tutti i dipendenti o a categorie per la sola appartenenza alla comunità aziendale, a prescindere dalla circostanza che soltanto alcuni di essi ne usufruiscano realmente, sicché l'occasione della loro attribuzione deve essere ricercata non nel sinallagma contrattuale bensì nella semplice esistenza del rapporto di lavoro. Sempre secondo Bacchini F., *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, in "Argomenti di diritto del Lavoro", n. 3/2017, pag. 646, per le ragioni di cui sopra i *fringe benefit* individuali, nelle politiche di sostegno welfare aziendale, hanno una diversa rilevanza a fini reddituali sia fiscali che contributivi che deve essere spiegata alla luce della diversa finalità a livello causale. Ulteriore differenza è data dal fatto che i *benefit* collettivi entrano nel patrimonio giuridico del lavoratore solo se questo decide di servirsene, mentre l'attribuzione nei *fringe benefit* avviene in modo marcatamente diverso, giustificando la disciplina derogatoria sancita dal legislatore. Di diverso avviso Treu T., *Il welfare aziendale: problemi, opportunità, strumenti*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0.*, Ipsoa, Milano, 2016, pag. 29, secondo cui "le indicazioni desumibili dalla normativa fiscale (in particolare gli artt. 51 e 100 del Tuir) pur essendo rilevanti per decidere il trattamento dei vari istituti di welfare, sono poco utili per una tipologia significativa". Ai fini della necessità di comprendere se a questi venga o meno riconosciuta natura remunerativa, Lambrou M., *Fringe benefit e welfare aziendale*, in "Diritto & Pratica del Lavoro" n. 10/2018, pag. 657 e ss., ravvisa che, ai sensi dell'art. 2099, comma 3, anche ai *fringe benefit* può essere riconosciuta natura retributiva, costituendo una sorta di "retribuzione marginale", ossia elementi remunerativi complementari alla retribuzione principale, ma bisogna valutare se sia stato corrisposto nell'esclusivo interesse del lavoratore o dell'azienda, mentre in caso di uso promiscuo, considerare quale tra i due sia preponderante. Come chiarito dal Tribunale di Teramo, sent. del 20.10.2010; Tribunale

*Literature review*  
*Fringe benefit*

di Firenze, sent. del 26.01.2007, la prestazione in natura non assume la natura di *fringe benefit* se l'utilizzo del bene e del servizio avviene esclusivamente per lo svolgimento delle proprie mansioni e il lavoratore non trae alcun beneficio economico dall'utilizzo del *benefit*. Anche la contrattazione collettiva e individuale può attribuire o meno ai *benefit* rilevanza retributiva. A fornire delle direttive, collabora anche la giurisprudenza e permette di fare luce sulla natura reddituale o meno dell'attribuzione, come avvenuto con la sentenza n. 4197/1995 con cui la Corte ha riconosciuto natura retributiva all'alloggio al dipendente. A tal proposito Ferrà G., *È tassabile il c.d. contributo – affitto?*, in “GT – Rivista di giurisprudenza tributaria” n. 5/2001, analizzando una sentenza simile a quella precedentemente citata (Cassazione, sez. tributaria, Sent. 3 marzo 2000, n. 2389; Cassazione, Sez. I, Sent. 11 febbraio 2000, n. 1514), ha esaminato il caso delle somme erogate da un Istituto di Credito corrispondenti al maggior canone dovuto dal dipendente trasferito in altra sede per il reperimento di una sistemazione abitativa, riconoscendone al rimborso componente di natura reddituale, soprattutto a seguito dell'entrata in vigore del Tuir nel 1988, e non prima, all'epoca in cui vigeva il Dpr. n. 597/1973, che attribuiva all'esborso una funzione restitutoria – risarcitoria della perdita patrimoniale subita dal lavoratore a causa dell'erogazione del maggior canone. L'autore sostiene che l'attuale formulazione dell'articolo 51 ha sostituito il nesso di causalità fra prestazione erogata e con il principio di derivazione ha fatto in modo di ricomprendere nel concetto di reddito da lavoro anche eventuali rimborsi spese come quello che il datore restituisce in termini di differenza al lavoratore per il maggior affitto che quest'ultimo dovrà sostenere rispetto a quello che pagava precedentemente, a causa del trasferimento obbligato e unilateralmente deciso dall'impresa. Egli afferma addirittura che il contributo sostenuto dal lavoratore e rimborsato non ha una “funzione di adeguamento periodico della retribuzione ma una specifica finalità risarcitoria (del danno emergente)” connesso alla riparazione del pregiudizio patrimoniale che il dipendente è costretto a sostenere per atto datoriale in termini di maggiore spesa per il canone di locazione. Lambrou M., *Fringe benefit e welfare aziendale*, in “Diritto & Pratica del Lavoro” n. 10/2018, sostiene che la natura retributiva - e il relativo assoggettamento alla predetta disciplina - è da considerarsi esclusa, quando il vantaggio che consegue il lavoratore viene assorbito dal vantaggio dell'impresa (si pensi al datore di lavoro che, per permettere al dipendente di guidare l'autovettura nello svolgimento delle proprie mansioni a favore dell'azienda provveda ad

iscriverlo ad un apposito corso di guida per il conseguimento della relativa patente). Allo stesso modo, nello specifico caso di utilizzo di beni, se questo sia finalizzato all'interesse esclusivo dell'azienda, devono essere ritenuti dei veri e propri strumenti di lavoro e, come tali, da porre al di fuori della retribuzione imponibile. Ove, invece, l'utilizzo sia promiscuo, occorre operare specifiche distinzioni via via individuate dal Tuir. I *fringe benefit* non sono, *di default*, inclusi nella retribuzione protetta dal principio di irriducibilità, ma va operata una distinzione caso per caso come chiarito dalla Cassazione, sentenza. 10.06.1999 n. 5721 ([https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2014/05/trib\\_milano\\_06\\_05\\_14.pdf](https://www.bollettinoadapt.it/wp-content/uploads/2014/05/trib_milano_06_05_14.pdf)). Nell'ambito della medesima sentenza viene dato atto che la Cassazione, con sentenza 15.10.2013, n. 23366, afferma che la retribuzione irriducibile è quella diretta a compensare le qualità essenziali delle mansioni del lavoratore, ma non quella diretta a compensare modalità di esecuzione della stessa. Pertanto, la garanzia della irriducibilità della retribuzione si estende a quella, anche in natura, conferita per remunerare qualità intrinseche professionali essenziali alla mansione, ma non a quella volta a compensare modalità di prestazione lavorativa e suscettibili di riduzione una volta venute meno le caratteristiche estrinseche che ne risultavano compensate. La Cassazione, sezione lavoro, sentenza n. 3050/2006, è di uguale parere per cui bisogna operare una distinzione fra retribuzione correlata al patrimonio professionale del lavoratore e la relativa specializzazione tecnica e le erogazioni connesse a contingenti modalità esecutive del lavoro.

**4.2.** Come chiarito da Lambrou M., *Fringe benefit e welfare aziendale*, in “Diritto & Pratica del Lavoro” n. 10/2018, pag. 658; Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 221 e ss., Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012, pag. 390-391, la concessione di autovetture di proprietà aziendale in uso al lavoratore rappresenta una delle forme di retribuzione in natura più frequenti e sicuramente più esclusivi. Il veicolo dato in uso al dipendente al solo fine dello svolgimento delle mansioni e, quindi, ad esclusivo uso aziendale (circostanza assai usuale) non determina un *fringe benefit* tassabile in quanto rappresenta un vero e proprio strumento aziendale, necessario allo svolgimento dell'attività lavorativa e, come tale, i relativi costi (es. di manutenzione) risultano interamente deducibili. Il veicolo, offerto per un uso esclusivamente personale del prestatore, rappresenta un compenso in natura tassabile. È un'ipotesi assai rara poiché gravosa dal punto di vista

*Literature review*  
*Fringe benefit*

fiscale sia per l'azienda che per il lavoratore. Il *benefit* è tassato sulla base del valore normale non forfettizzato, ai sensi dell'art. 9, comma 4, del Tuir e qualificato retribuzione, a tutti gli effetti, rilevante sia a fini giuslavoristici e contributivi. In tal caso per l'azienda il costo rimane deducibile in quanto computato tra le prestazioni di lavoro. Il caso più frequente è che il veicolo venga concesso in uso promiscuo, ovvero per finalità riconducibili alle mansioni a cui si aggiungono le esigenze personali del dipendente. Come specificato da Leo M., (a cura di), *Le imposte sui redditi nel Testo unico*, Giuffrè, Milano, 2018, pag. 882-884, l'art. 51, comma 4, lett. a) fa riferimento ai veicoli indicati nel D. Lgs. n. 285 del 1992 (Testo Unico del Codice della Strada) individuando le autovetture di cui all'art. 54, comma 1, lett. a); c); m) e, infine, motocicli e ciclomotori di cui all'art. 53, comma 1, lett. a). La disposizione legislativa richiama esclusivamente i veicoli aziendali - di proprietà del datore o acquistati da terzi - concessi "ad uso promiscuo", risultando irrilevante quale utilizzo sia prevalente tra quello del lavoratore e quello aziendale. Non è dirimente che l'uso privato sia esiguo (ad esempio la sola tratta casa-lavoro) mentre diverso è che l'utilizzo sia esclusivamente aziendale, quale ad esempio quello per le trasferte, la quale non farebbe emergere alcuna materia imponibile per il lavoratore. In caso di uso promiscuo, l'importo da assoggettare a tassazione è determinato in maniera forfetaria su base annua, che ha sostituito il criterio del costo specifico in vigore sino al 1999 e ha consentito di superare le difficoltà legate all'individuazione di un esatto chilometraggio imputabile all'uso privato del bene (Min. Finanze n. 326/E/1997). L'individuazione di un criterio forfetario su base annua comporta che l'importo determinato in base all'art. 51, co. 4, lett. a), debba essere ragguagliato al periodo, espresso in giorni, di concessione del bene al dipendente, indipendentemente dal suo effettivo utilizzo. Per consentire al lavoratore di conoscere in via preventiva il costo di addebito del veicolo, sono pubblicate entro il 31 dicembre le tabelle nazionali di riferimento per l'anno entrante, al fine di determinare l'ammontare da assoggettare a tassazione. Le tabelle sono elaborate dall'Acì e trasmesse al Ministero delle Finanze). Come chiarito da Bonati G., *Auto in uso promiscuo, i valori convenzionali del benefit 2021*, in "Il Corriere delle Paghe – Gli Speciali", n. 2, Il Sole 24 Ore, 4 febbraio 2021; Mangili M, Castellani M., *Auto aziendali: da luglio 2020 nuovo regime dei fringe benefit per le auto a uso promiscuo*, in "Pratica Fiscale e Professionale", n. 40, 26 ottobre 2020; Bonati G., *Auto in uso promiscuo: l'Agenzia delle Entrate complica il calcolo*, in "Guida

al Lavoro”, n. 36, Il Sole 24 Ore, 11 settembre 2020, la Legge di Bilancio 2020 ha introdotto una nuova modalità di calcolo per la determinazione del *fringe benefit* modulata in funzione del livello di emissione di CO2 emesse sulla base del veicolo assegnato. Si rimanda ai contributi sopra citati per i dettagli della nuova disciplina. La modifica implica la coesistenza di regimi fiscali differenti a seconda della stipula del contratto di assegnazione e di immatricolazione del veicolo. La variazione è stata generata dalla maggiore sensibilità del legislatore verso il clima e l’ecosostenibilità al fine di promuovere il rinnovamento di un parco auto con autovetture aventi impatti ecologici più contenuti. Ai fini della fruizione del veicolo, il datore può richiedere al dipendente di contribuire con una somma di denaro. Questa circostanza è contemplata dalla norma e prevede che l’ammontare imponibile del *benefit* quantificato con il *forfait* deve essere assunto “al netto degli ammortamenti eventualmente trattenuti dal dipendente”, come chiarito da Lambrou M., *Fringe benefit e welfare aziendale*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, pag. 658. Per Assolombarda, *Fiscalità delle auto aziendali. Dispensa n. 01/2021*, pag. 32-33, il *benefit* auto imponibile è costituito dalla differenza tra il valore forfetario calcolato sulla base delle tariffe Aci e l’importo corrisposto dal dipendente (A tal proposito si è pronunciata anche Agenzia delle Entrate, Circolare n. 1/2007, paragrafo 17.1.1.A.). Se il corrispettivo è maggiore o uguale al valore forfetario del bene, non emerge nessun valore imponibile. Il valore del *benefit* deve essere comunque esposto in cedolino e assoggettato a tassazione mese per mese, a meno che non è possibile includerlo nella franchigia di cui all’art. 51, co. 3 del Tuir. Secondo quanto indicato da Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012, pag. 390-391, la concessione del veicolo che avvenga per uso privato, totale o parziale, senza versamento di corrispettivo, ha natura retributiva a fini degli istituti legali e contrattuali, al punto che il controvalore dell’uso e della disponibilità dell’autovettura va computato nella base di calcolo dell’indennità di preavviso e del trattamento di fine rapporto (Cass. 11.2.1998, n. 1428; Cass, 15.11.2002, n. 16129). Anche per Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, pag. 233, la concessione in uso gratuita ha rilevanza automatica a fini retributivi pari a quella assunta ai fini dell’imposta personale sul reddito. Di uguale parere è Bonati G., *Auto in uso promiscuo: l’Agenzia delle Entrate complica il calcolo*, in “Guida al Lavoro”, n. 36, Il Sole 24 Ore, 11 settembre 2020, il quale, menzionando la Cassazione (sent. n. 15 novembre 2002 n. 16129 in Mass. Giur.

*Literature review*  
*Fringe benefit*

Lav. 2003, 53, sent. 21 aprile 2016 n. 8086), ha precisato che il controvalore dell'autovettura concessa gratuitamente deve essere computato sulla base di calcolo del trattamento di fine rapporto (valore *fringe benefit* meno quanto addebitato al dipendente). L'esclusione dalla base di calcolo del TFR può essere prevista dalla contrattazione di qualsiasi livello. Recentemente la Corte di Cassazione, sent. 24 giugno 2009, n. 14835, citata dal Trib. di Bologna nella sent. 5 giugno 2014, ha stabilito che la concessione di un *benefit*, rientra nel concetto di retribuzione, quando sono collegate alla prestazione lavorativa e si sostanziano in un adeguamento della retribuzione. In altre sentenze, invece, Cass., sent. 5 luglio 1991, n. 7646; sent. 30.07.1993, n. 8512, i giudici affermano che i *benefit* possono avere anche natura risarcitoria o riparatoria, oltre che natura retributiva, nonché mista. La natura risarcitoria si configura, appunto, quando costituisce una reintegrazione di una diminuzione patrimoniale per spese sopportate dal lavoratore nell'esclusivo interesse del datore. Come notato da Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 232, il problema delle volte è comprendere se il valore delle spese che sarebbero comunque a carico del lavoratore sono sostenute o meno in maniera "simbolica". Secondo la Cassazione, 11 febbraio 1998, n. 1428, il valore dell'uso e della disponibilità di un veicolo contrattualmente pattuito configura comunque un beneficio in natura, che seppur non ricollegabile a una specifica prestazione, è idonea a essere considerata di natura retributiva, con tutte le relative conseguenze sul calcolo del TFR. La Cassazione, con sent. 1° ottobre 2012, n. 16632, ha ritenuto di ricomprendere il controvalore del veicolo a uso promiscuo nel calcolo del TFR. Altre pronunce hanno riconosciuto nel calcolo in questione i valori per l'uso personale dell'autovettura, nonché l'incidenza degli importi dei premi per assicurazione per responsabilità civile, incendio e furto (Cass., 3 marzo 1991, n. 8538, Cass., 2 luglio 1992, n. 8831, Cass., 22 giugno 2000, n. 8496). Come analizzato da Beretta A., *TFR e auto aziendale a uso promiscuo, Nota alla sentenza della Corte di Cassazione, Sez. Lav., 1° ottobre 2012, n. 16636*, in "Rivista Critica di Diritto del Lavoro", 2012, pag. 1035 e ss., appurato che il controvalore dell'auto a uso promiscuo rientra nel calcolo del TFR, l'annosa questione si dibatteva fra la quantificazione del valore del veicolo, fondandosi sulla contrapposizione fra principio di onnicomprensività, secondo il quale tutti gli emolumenti che trovano la loro causa nel rapporto di lavoro, ad eccezione di quelli contingenti ed occasionali, che trovano la radice in un rapporto obbligatorio diverso

ancorché collaterale al rapporto di lavoro, vanno a comporre la base di calcolo ai fini del TFR e dell'indennità di preavviso e richiede che il bene sia da tenere in considerazione in tutto il suo valore, e dall'altro lato che lo stesso sia quantificato secondo la norma fiscale di cui all'art. 51, co.4 lett. a). Nel corso del tempo, la prassi si è assestata sull'opzione dell'importo forfettario. Capurro F., *Profili retributivi relativi all'uso dell'auto aziendale*, in "Rivista Critica di Diritto del Lavoro", 2009, pag. 746 e ss., prende in esame la prima sentenza che si è opposta alla prassi aziendale del regime forfettario ovvero quella del tribunale di Roma, emessa in data 17 dicembre 2008, infine, che ha ravvisato che ai fini dell'incidenza degli istituti retributivi, va considerato l'effettivo vantaggio economico ricevuto dal lavoratore, in termini di risparmio di spesa mentre non sono utilizzabili i criteri legali previsti ai fini fiscali e contributivi. Con la sentenza di cassazione n. 16636, secondo Baretta A., *TFR e auto aziendale a uso promiscuo, Nota alla sentenza della Corte di Cassazione, Sez. Lav., 1° ottobre 2012, n. 16636*, in "Rivista Critica di Diritto del Lavoro", 2012, il valore della retribuzione in natura è stato nuovamente identificato nel vantaggio economico conseguito dal lavoratore per avere a sua completa disposizione un'auto e di conseguenza, nel risparmio di non doverne mantenere una propria. In merito all'applicazione dell'Iva nell'ambito delle operazioni attive, la questione è stata oggetto di analisi a maggior ragione per i casi in cui il dipendente partecipa alle spese e conferisce un contributo per l'uso promiscuo del veicolo. Come chiarito in Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, bisogna operare una distinzione tra i casi in cui la cessione sia completamente gratuita da quella in cui avvenga dietro versamento di un corrispettivo. Nel primo caso, il datore realizza una prestazione di servizi irrilevante per l'iva ai sensi dell'art. 3 del Dpr. n. 633/1972. Nel secondo caso, la situazione è più complessa e ci sono due dottrine a riguardo. Una, secondo la quale la concessione appartiene al sinallagma proprio del contratto di lavoro dipendente. L'altra, secondo cui la concessione in uso dà luogo all'insorgenza di un nuovo e diverso contratto che si affianca a quelli di lavoro dipendente *ex art. 2094 cc* e presenta una propria autonomia da inquadrare nel contratto di locazione *ex art. 1571 e seguenti cc*. In questo caso la concessione non gratuita attua una prestazione di servizi rilevante ai fini Iva ai sensi dell'art 3, comma 1 del Dpr. 633/1972. Nonostante l'operazione sia rilevante ai fini iva, potrebbe essere esente ai sensi dell'art. 10, n. 27 - *quinquies* del Dpr. n. 633/1972 ("sono operazioni esenti le cessioni che hanno per oggetto beni acquistati o importati

*Literature review*  
*Fringe benefit*

senza il diritto alla detrazione totale della relativa imposta ai sensi degli articoli 19, 19-bis1 e 19-bis2"), sulla base della considerazione che al momento dell'acquisto non è ammessa la detrazione. L'art. 16, comma 3, del Dpr. n. 633/1972 prevede che "per le prestazioni di servizi dipendenti da contratti d'opera, di appalto e simili che hanno per oggetto la produzione di beni e per quelle dipendenti da contratti di locazione finanziaria, di noleggio e simili, l'imposta si applica con la stessa aliquota che sarebbe applicabile in caso di cessione dei beni prodotti, dati con contratti di locazione finanziaria, noleggio e simili». L'aggiunta della parte residuale «e simili», comunque, consente di superare ogni questione terminologica legata alla portata del «noleggio» e, in definitiva, di ammettere tutte le ipotesi di concessione in uso, per il godimento, di un determinato bene, ammesso naturalmente che si realizzi un'operazione che rilevi sotto il profilo dell'Iva. L'art. 16, comma 3, valuta solo le ipotesi di cessioni imponibili ma non anche quelle non esenti per cui le soluzioni sarebbero due: 1. Tesi sostenuta dall'autore, per cui l'Iva non sarebbe applicabile in quanto esiste un'equivalenza fra cessioni di beni e prestazioni di servizi. Se la cessione non fosse assoggettabile a Iva non dovrebbe esserlo nemmeno la collegata prestazione di servizi. 2. La seconda, sostenuta dall'Agenzia delle Entrate, secondo cui si deve applicare la stessa aliquota applicata alla cessione del bene ma se la cessione è esente o esclusa, si applica l'aliquota ordinaria. Tale tesi è ribadita dall'amministrazione finanziaria con Risoluzione Ministeriale n. 25/E del 7 marzo 2000 secondo cui ammettere che ogni operazione indetraibile a monte implichi che la cessione a valle benefici di esenzione vuol dire automaticamente estendere di *default* l'applicazione di questo meccanismo anche a soggetti come banche e assicurazioni che non hanno accesso alla detraibilità ma per ragioni di natura soggettiva. Ad ogni modo, come ribadito dalla medesima amministrazione, con Circolare n. 326/E/1997, se il dipendente corrisponde delle somme per utilizzare il veicolo tramite versamento diretto o applicazione della trattenuta sullo stipendio, queste somme devono essere sottratte dal valore del veicolo e computate al lordo dell'Iva. In ultimo sono subentrate rilevanti novità così come descritte da Peirolo M., *Detrazione Iva per i veicoli aziendali in uso promiscuo ai dipendenti*, in "Pratica Fiscale e Professionale", n. 10, 8 marzo 2021, pag. 40 e ss.; Bonati G., *Auto in uso promiscuo, i valori convenzionali del benefit 2021*, in "Il Corriere delle Paghe – Gli Speciali", n. 2, Il Sole 24 Ore, 4 febbraio 2021, che chiariscono, come anche menzionato dall'Agenzia delle Entrate con interpello n. 631/2020, che è ammessa la detrazione



integrale dell'Iva non solo nelle ipotesi in cui il veicolo formi oggetto dell'attività propria di impresa, siano utilizzati nell'esercizio dell'impresa, arte e professioni o impiegati da agenti e rappresentanti di commercio, ma anche quando siano assegnati in uso promiscuo al personale dipendente e quest'ultimo versi un addebito per l'utilizzo privato del bene poiché l'utilizzo del veicolo può considerarsi inerente l'attività di impresa stante la configurabilità di una prestazione di servizi resa dal datore nei confronti del lavoratore dietro il versamento o la trattenuta di un corrispettivo. In sostanza non è rilevante che i veicoli formano oggetto dell'attività propria dell'impresa, ossia quella che normalmente viene esercitata dall'imprenditore, ma che siano utilizzati esclusivamente nell'esercizio dell'attività di impresa (quindi beni strumentali e funzionali al suo esercizio) e messi a disposizione dei dipendenti anche per scopi privati. Stessa possibilità non è ammessa in caso di assegnazione gratuita in uso promiscuo poiché l'attribuzione senza corrispettivo non configura operazione non rilevante ai fini Iva.

**4.3.** La disciplina fiscale e previdenziale, ai fini della rilevanza del reddito da lavoro dipendente in materia di prestiti a favore del personale è regolamentata dalla lettera b) del comma 4 dell'art. 51, modificata dall'art. 13, comma 1, lett. b), n. 4 del D. Lgs. n. 505 del 1999. Per un approfondimento della disciplina si rimanda a Leo M., *Le imposte sui redditi nel Testo unico*, Giuffrè, Milano, 2018, pag. 884-886; Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012, pag. 392-393; Ministero delle Finanze, Circolare n. 326/E/1997, pag. 5456; Valsiglio C., Falasca G., *Welfare aziendale*, Il Sole 24 Ore, 2016, pag. 53-55, Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 305-318; Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 46/E. Consulenza giuridica - Art. 51, comma 4, lett. b), Tuir – Prestiti concessi al personale dipendente*, 28 maggio 2010; Costa A., Fusco A., *Il prestito ai dipendenti*, in "Guida alle Paghe" n. 8, 2016, pag. 392-396; Zarattini P., Pelusi R., *Il consulente del lavoro*, Ipsoa, Milano, 2015, pag. 950-951; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 29/E. Reddito di lavoro dipendente. Determinazione di taluni compensi in natura. Legge 23 dicembre 1996, n. 662, recante: «Misure di razionalizzazione della finanza pubblica»*, 7 febbraio 1997; Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, 2020, pag. 85-86. Parte della dottrina ritiene che le somme corrisposte con finalità di prestito dal datore di lavoro, a prescindere che abbiano o meno rilevanza a fini Irpef, dovrebbero costituire una prestazione da ricondurre nell'alveo della retribuzione ai sensi dell'art. 2099 c.c. in quanto producono un

arricchimento per il lavoratore pari al minor onere finanziario sostenuto mediante lo spostamento dello stesso sul datore, quantificabile in termini di differenza fra il TUR e il tasso effettivamente applicato al capitale. La natura retributiva della prestazione di sostegno al reddito implica che l'equivalente in denaro della concessione riconosciuta ed erogata dal datore al dipendente dovrebbe concorrere alla formazione del TFR e dell'indennità di mancato preavviso, a meno che non abbia le caratteristiche di prestazione occasionale, come precisa l'art. 2120 c.c. La tipologia di *benefit*, tuttavia, si caratterizza per essere un'erogazione non occasionale, ma continuativa, in quanto la sua corrisponsione di regola si realizza in un arco di tempo concomitante se non in tutto, quantomeno in parte, con il piano di ammortamento che fraziona di solito mensilmente il debito su più rate (Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare aziendale*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 314-315). Per quanto attiene la deduzione degli interessi passivi, la stessa è soggetta alle regole dell'art. 96 del Tuir se presentano le caratteristiche enunciate nella Circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 19/E del 21 aprile 2009, ovvero devono scaturire da una provvista di denaro per cui sussiste l'obbligo di restituzione e in relazione alla quale è prevista una remunerazione (Confindustria Vicenza, *I fringe benefit nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale*, 2015, Capitolo n. 7.3.; Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 38/E*, 23 giugno 2010, paragrafo 1.2.). Per quanto riguarda l'Iva, i finanziamenti sono mere cessioni di denaro che non costituiscono operazioni rilevanti ai fini Iva ai sensi dell'art.2, co. 2, lett. a) del Dpr. n. 633/72. Per quanto attiene l'Irap, la collocazione della voce "prestiti" tra gli oneri finanziari rende tali componenti irrilevanti ai fini dell'imposta. In più, la sua collocazione tra i costi del personale, rende il finanziamento deducibile ai sensi dell'art. 1, comma 4-octies del D. Lgs. n. 446/1997 (Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 319).

**4.4.** La concessione di un alloggio è particolarmente frequente nell'ambito di specifici rapporti di lavoro (portierato, custodi) oppure può essere assegnato in maniera del tutto indipendente dalle mansioni svolte, soprattutto quando attribuito a figure dirigenziali, realizzando in questi casi, a parere di Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012, pag. 393, un vero e proprio *benefit*, proprio perché non si pone in una posizione di strumentalità con il rapporto di lavoro del soggetto beneficiario ed entra a far parte, a tutti gli effetti, nella sua ordinaria retribuzione sottoforma di bene in natura.

La Circolare Min. n. 326/E/1997 fornisce i chiarimenti ulteriori ai fini dell'esatta applicazione della disciplina. Per la trattazione a fini fiscali e previdenziali si rimanda Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag.157-184; Assolombarda (Fisco e Diritto D'Impresa), *Il reddito di lavoro dipendente. Disciplina discal e adempimenti del sostituto d'imposta. Dispensa n. 08/2020*, 10 novembre 2020, pag. 83-85; Servidio S., *Il regime fiscale dei fabbricati in uso ai dipendenti*, in "Guida al Lavoro" n. 23, Il Sole 24 Ore, 31 maggio 2019, pag. 44-46; Pratica Professionale, *La conversione del premio di risultato in welfare. La scheda*, Guida al Lavoro, Il Sole 24 Ore, 16 aprile 2021, pag. 47; Bonati G., *Piani di welfare, novità e precisazioni sulla nuova detassazione*, in "Guida al Lavoro" n. 28, Il Sole 24 Ore, 8 luglio 2016, pag. 56; Confindustria Vicenza, *I fringe benefit nel reddito da lavoro dipendente e il welfare aziendale*, pag. 22; Zarattini P., Pelusi R., *Il consulente del lavoro*, Ipsoa, Milano, 2015, pag. 951-953; Leo M., *Le imposte sui redditi nel Testo unico*, Giuffrè, Milano, pag. 886-887, secondo cui, in sintesi, l'art. 51, comma 4, lett. c) del Tuir riguarda i fabbricati concessi in locazione, in uso e comodato, a prescindere che siano di proprietà o meno dell'azienda. La determinazione del valore muta a seconda che il lavoratore abbia o meno obbligo di dimora e il fabbricato sia o meno iscritto a catasto. Nel primo caso (mancanza obbligo di dimora e fabbricato iscritto a catasto), il reddito è pari alla differenza fra rendita catastale (aumentata delle spese legate al fabbricato stesso, in termini di imposte e utenze, non a carico dell'utilizzatore) e quanto eventualmente corrisposto per il suo godimento dal lavoratore. Tale criterio sussiste sia che il dipendente abiti nell'unità immobiliare, sia che sia concessa ad uso commerciale o per custodirvi beni. Nel caso in cui sussiste l'obbligo di dimora e l'immobile è iscritto a catasto (come nel caso del portiere che abita nello stabile in cui presta la propria attività lavorativa), il reddito è pari al 30% della differenza fra rendita catastale e quanto corrisposto per il godimento dell'unità. Se il fabbricato non deve essere iscritto a catasto, il reddito è pari alla differenza fra valore del canone di locazione - in regime vincolistico o, in mancanza, di libera concorrenza di mercato - e quanto corrisposto.

## INDICE DELLE TABELLE

- Tabella 1 (p. 26) da Assolombarda, *Fiscalità delle auto aziendali. Dispensa n° 01/2021*, 2021, pag. 191
- Tabella 2 (p. 310) da Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017, pag. 199



## BIBLIOGRAFIA GENERALE

- AA.VV., *Lo stato del welfare aziendale in Italia*, Ricerca Doxa-Edenred, 2016
- AA.VV., *Osservatorio welfare - Un'istanza del benessere aziendale*, Easy Welfare, Edizione 2018
- AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2017*, Generali
- AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2018*, Generali
- AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2019*, Generali
- AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2021*, Generali
- AA.VV., *Welfare Index PMI Rapporto 2022*, Generali
- ADAPT, *III Rapporto ADAPT sulla contrattazione collettiva in Italia (Executive Summary)*, in Bollettino speciale ADAPT, n.1, 2017
- ADAPT, *Libro bianco per un welfare della persona al tempo della Quarta rivoluzione industriale e della crisi del ceto medio*, 19 marzo 2017
- ADAPT, PWC, *Wellness at Work*, 31 agosto 2017, [www.pwc.it](http://www.pwc.it)
- ADEPP, *Il primo Rapporto Adepp sul welfare*, [www.adepp.info](http://www.adepp.info)
- Agenzia delle Entrate Direzione Regionale Lombardia, *Interpello n. 954-1417/2016. Su regolamento e obbligo negoziale*, 10 aprile 2016
- Agenzia delle Entrate, *Circolare 78/E. Disciplina tributaria della previdenza complementare, dei contratti assicurativi e del trattamento di fine rapporto*, 6 agosto 2001
- Agenzia delle Entrate, *Circolare 8/E. Legge 27 dicembre 2017, n. 205 - novità in tema fatturazione e pagamento delle cessioni di carburanti*, 30 aprile 2018
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 11/E. Decreto-legge 17 marzo 2020, n. 18 recante «Misure di potenziamento del Servizio sanitario nazionale e di sostegno economico per famiglie, lavoratori e imprese connesse all'emergenza epidemiologica da COVID-19» e decreto legge 8 aprile 2020, n. 23, recante «Misure urgenti in materia di accesso al credito e di adempimenti fiscali per le imprese, di poteri speciali nei settori strategici, nonché interventi in materia di salute e lavoro, di proroga di termini amministrativi e processuali». Ulteriori risposte a quesiti*, 6 maggio 2020

- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 15. Legge 27 dicembre 2002, n. 289 (legge finanziaria per il 2003) Disposizioni varie in materia di IRPEF e di IVA*, 5 marzo 2003
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 2. Riforma dell'imposta sul reddito delle persone fisiche. Legge finanziaria per il 2005*, 3 gennaio 2005
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 20/E. Articoli 120 e 125 del Decreto legge 19 maggio 2020, n. 34 - Crediti d'imposta per l'adeguamento degli ambienti di lavoro e per la sanificazione e l'acquisto di dispositivi di protezione*, 10 luglio 2020
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 24/E. Dichiarazioni dei redditi 2004 relative al periodo d'imposta 2003 – Questioni interpretative in materia di IRPEF*, 10 giugno 2004
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 27/E. Bonus carburante – Articolo 2 del decreto-legge 21 marzo 2022, n. 21*, 14 luglio 2022
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 28/E. Premi di risultato e welfare aziendale – articolo 1 commi 182-190 legge 28 dicembre 2015, n. 208 (Legge di Stabilità 2016)*, 15 giugno 2016
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 29/E. Reddito di lavoro dipendente. Determinazione di taluni compensi in natura. Legge 23 dicembre 1996, n. 662, recante: «Misure di razionalizzazione della finanza pubblica»*, 7 febbraio 1997
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 34/E. Modifiche al regime di deducibilità dal reddito d'impresa delle spese di rappresentanza – Articolo 108 del Testo unico delle imposte sui redditi, come modificato dall'articolo 1, comma 33, lettera p), della legge 24 dicembre 2007, n. 244*, 13 luglio 2000
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 38/E. Profili interpretativi emersi nel corso degli incontri con gli iscritti agli ordini dei dottori commercialisti ed esperti contabili*, 23 giugno 2010
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 48/E. Articolo 121-bis del TUIR, recante "Limiti di deduzione delle spese e degli altri componenti negativi relativi a taluni mezzi di trasporto a motore utilizzati nell'esercizio di imprese, arti e professioni*, 10 febbraio 1998
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 5. Premi di risultato e welfare aziendale - art. 1, commi 182 a 190, legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di Stabilità 2016), così come modificato dall'art.1, commi 160 - 162, legge 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di Bilancio 2017), dall'art. 55 decreto legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96 e dall'art. 1, commi 28 e 161, legge 27 dicembre 2017, n.*

## Bibliografia generale

205 (legge di Bilancio 2018), 29 marzo 2018

- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 5/E. Premi di risultato e welfare aziendale - art. 1, commi 182 a 190, legge 28 dicembre 2015, n. 208 (legge di Stabilità 2016), così come modificato dall'art.1, commi 160 - 162, legge 11 dicembre 2016, n. 232 (legge di Bilancio 2017), dall'art. 55 decreto legge 24 aprile 2017, n. 50, convertito con modificazioni dalla legge 21 giugno 2017, n. 96 e dall'art. 1, commi 28 e 161, legge 27 dicembre 2017, n. 205 (legge di Bilancio 2018), 29 marzo 2018*
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 54/E, Abolizione del regime fiscale agevolato delle stock option di cui all'articolo 51, comma 2, lettera g-bis) del TUIR - articolo 82, comma 23 e seguenti, del Decreto legge n. 112 del 25 giugno 2008, convertito con modificazioni dalla legge 6 agosto 2008, n. 133, 9 settembre 2008*
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 55/E. Acquisto di autoveicoli e di beni e servizi connessi – chiarimenti in relazione alle modalità di esercizio della detrazione e alle richieste di rimborso ai sensi del provvedimento del Direttore dell'Agenzia delle Entrate del 22 febbraio 2007, 12 ottobre 2007*
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 59/E. Disposizioni urgenti per salvaguardare il potere di acquisto delle famiglie – art. 2 del decreto legge 27 maggio 2008, n. 93 – “Misure sperimentali per l'incremento della produttività del lavoro” - Ulteriori chiarimenti, 22 ottobre 2008*
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 70/E, Modifiche alla disciplina tributaria della previdenza complementare. Decreto legislativo 5 dicembre 2005, n. 252, 18 dicembre 2007*
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 8/E. Legge 27 dicembre 2017, n. 205 - novità in tema fatturazione e pagamento delle cessioni di carburanti, 30 aprile 2018*
- Agenzia delle Entrate, *Circolare n. 11. Profili interpretativi emersi nel corso di incontri con la stampa specializzata tenuti nel mese di Gennaio 2007, 16 febbraio 2007*
- Agenzia delle Entrate, *Guida alla locazione della casa, Agenzia Informa n. 3/2005*
- Agenzia delle Entrate, *Interpello n. 904-791-2017. Articolo 11, comma 1, lett. a), legge 27 luglio 2000, Istanza presentata il 08/06/2017, 2017*
- Agenzia delle Entrate, *Principio di Diritto n. 3. App mobile per servizi sostitutivi di mensa aziendale, 8 Ottobre 2018*
- Agenzia delle Entrate, *Principio di diritto n. 6. Articolo 51 comma 2 lett. c) del TUIR,*



*art. 4, comma 1 lett. d D.M. 122 del 7 giugno 2017. Trattamento fiscale dell'utilizzo cumulato dei buoni oltre il limite di otto, 12 febbraio 2019*

- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione 55/E. Trattamento fiscale dei benefit offerti a categorie di dipendenti nell'ambito di un Piano welfare aziendale. Articolo 51, commi 1, 2, 3 e 4 del Testo unico delle imposte sui redditi, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, 25 settembre 2020*
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione 78/E. Risoluzione in risposta alla richiesta di chiarimento di ALFA s.p.a. sui premi di risultato previsti nell'accordo di secondo livello e i relativi requisiti di accesso al regime agevolato, 19 Ottobre 2018.*
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 103/E. Interpello - Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. Assegnazione di azioni a lavoratori dipendenti in misura eccedente rispetto all'importo del conferimento in denaro - Articolo 51 del TUIR, 4 dicembre 2012*
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 114/E. Consulenza giuridica – Art. 10, primo comma, n. 1), del d.P.R. n. 633 del 1972 – Regime IVA prestazioni di servizi relativi alla gestione dei Fondi pensione, 29 novembre 2011*
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 118. Istanza di interpello. Federazione Alfa. Art. 51, comma 2, lett. c), del Tuir. Trattamento fiscale dei buoni pasto, 30 ottobre 2006*
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 126. Istanza di interpello. Provincia di ..... - Erogazione "ticket trasporto" di importo annuo pari a euro 258,23. Art. 51, comma 3, del DPR n. 917/1986, 5 giugno 2007*
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 13/E. Irpef-trattamento fiscale delle concessioni di viaggio offerte ai dipendenti, 18 gennaio 2002*
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 152. Interpello ai sensi dell'art. 11 della legge n. 212 del 2000 –operazioni di vendita documentate con scontrino fiscale – sconto– art. 12 d.m. 23 marzo 1983, 11 giugno 2009*
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 21. Trattamento tributario ai fini IVA dei "buoni acquisto o regalo", 22 febbraio 2011*
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 214/E. Interpello, legge 27 luglio 2000, n. 212, articolo 11. JK S.p.A. Applicabilità ai dipendenti stranieri delle disposizioni di cui all'articolo 62, comma 1 – bis, terzo periodo, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi, approvato con il Decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917, 3 luglio 2002*

## Bibliografia generale

- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 26/E. Risposte ai quesiti presentati in occasione del Forum lavoro del 17 marzo 2010 in materia di redditi di lavoro dipendente*, 29 Marzo 2010
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 293/E, Istanza di interpello ai sensi dell'art. 11 della legge n. 212 - CAF - Deducibilità contributi previdenziali ed assistenziali - art. 51 del DPR 917/1986*, 11 luglio 2008
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 34/E. Istanza di interpello – Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. WX spa –Utilizzo di opere e servizi da parte di dipendenti e dei loro familiari. Articolo 51, comma 2, lettera f), del Tuir*, 10 marzo 2004
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 36/E. Regime fiscale dei Premi di risultato erogati ai sensi dell'articolo 1, commi da 182 a 189, legge 28 dicembre 2015, n. 208 e ss.mm. Ulteriori chiarimenti*, 26 giugno 2020
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 37/E. Redditi di lavoro dipendente - Somme e prestazioni aventi finalità di educazione e istruzione - Rimborso spese per acquisto di pc, tablet e laptop per la frequenza della didattica a distanza, cd. DaD - Art. 51, comma 2, lett. f) ed f-bis), del Tuir*, 27 maggio 2021
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 46/E. Consulenza giuridica - Art. 51, comma 4, lett. b), Tuir – Prestiti concessi al personale dipendente*, 28 maggio 2010
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 57/E. Trattamento fiscale dello sconto riconosciuto ai dipendenti per l'acquisto diretto di beni a seguito di apposita convenzione stipulata dal datore di lavoro. Art. 51, co. 3, del Testo unico delle imposte sui redditi, approvato con decreto del Presidente della Repubblica 22 dicembre 1986, n. 917*, 25 settembre 2020
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 65. Istanza di interpello - Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. XZ S.R.L. - Regime fiscale applicabile alla somministrazione di alimenti e bevande mediante un badge elettronico, denominato “Card”*, 17 maggio 2005
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 65/E. Contributi versati al Fondo Sanitario Integrativo di gruppo bancario - artt. 10, comma 1, lett. e-ter) e 51, co. 2, lett. a), del DPR n. 917 del 1986*, 2 agosto 2016
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 75. Trattamento IVA - Servizi sostitutivi di mensa aziendale resi a mezzo di buoni pasto*, 1 dicembre 2020
- Agenzia delle Entrate, *Risoluzione n. 78/E. Interpello art. 11, legge 27 luglio 2000, n.212. Reddito di lavoro dipendente - Detassazione Premi di risultato - Art. 1, commi 182 a 189,*

*legge n. 208 del 2015 e ss.mm. (legge n. 208 del 2015), 19 ottobre 2018*

- *Agenzia delle Entrate, Risoluzione n. 83/E. Interpello art. 11, legge 27 luglio 2000, n. 212 - Servizio di "Car Sharing"- Reddito di lavoro dipendente - articolo 51, comma 5, del DPR n. 917 del 1986, 28 settembre 2016*
- *Agenzia delle Entrate, Risoluzione n. 96/E. Istanza di Interpello. Articolo 11, legge 27 luglio 2000, n. 212. - X – Contributi di assistenza sanitaria integrativa. Esatta applicazione dell'articolo 51, comma 2, lettera a) del TUIR, 25 luglio 2005*
- *Agenzia delle Entrate, Risoluzione n. 97/E. Istanza di Interpello - ZH S.p.a. - Articolo 51, commi 2, lett. g) e 2-bis del Tuir, 25 luglio 2005*
- *Agenzia delle Entrate, Risoluzione n. 126/E, Istanza di interpello. Provincia di ..... - Erogazione "ticket trasporto" di importo annuo pari a euro 258,23. Art. 51, comma 3, del DPR n. 917/1986, 5 giugno 2007*
- *Agenzia delle Entrate, Risoluzione n. 26/E. Risposte ai quesiti presentati in occasione del Forum lavoro del 17 marzo 2010 in materia di redditi di lavoro dipendente, 29 marzo 2010*
- *Agenzia delle Entrate, Risoluzione 131. Consulenza giuridica. Deducibilità dei contributi di previdenza complementare da parte dei lavoratori di prima occupazione. Articolo 8, comma 6, del d.lgs. n. 252 del 2005 e articolo 10, comma 1, lettera e-bis), del TUIR, 27 dicembre 2011*
- *Agenzia delle Entrate, Risposta a Interpello n. 10, Articolo 11, comma 1, lett. a), legge 27 luglio 2000, n.212 - Trattamento tributario, ai fini IVA, di beni e servizi oggetto di welfare aziendale, alla luce della Direttiva UE 2016/1065 del Consiglio del 27 giugno 2016 e degli articoli 6-bis, 6-ter e 6-quater del d.P.R. n. 633 del 1972, 2020*
- *Agenzia delle Entrate, Risposta a interpello n. 122. Articolo 51, comma 2, lettera c), del TUIR. Indennità sostitutiva di mensa gestione tramite applicazione per smartphone, 24 aprile 2020*
- *Agenzia delle Entrate, Risposta Interpello n. 147. Disciplina IVA dei buoni corrispettivo, 2 marzo 2021*
- *Agenzia delle Entrate, Risposta n. 10. Chiarimenti sulle categorie di lavoratori eligibili a destinatarie del welfare aziendale: tirocinanti, lavoratori in somministrazione e amministratori, 25 gennaio 2019*
- *Agenzia delle Entrate, Risposta n. 123. Trattamento fiscale dei servizi sostitutivi delle*

## Bibliografia generale

*somministrazioni di vitto in favore dei lavoratori dipendenti che svolgono l'attività lavorativa in modalità di lavoro agile - Articolo 51, comma 2, lett. c), del Tuir). L'art. 20 della legge 22 maggio 2017, n. 81, 2021*

- Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 158/2022. Regime fiscale dello sconto applicato ai propri dipendenti dal datore di lavoro, mediante l'utilizzo del badge - Redditi di lavoro dipendente, articolo 51 commi 1 e 3, Tuir, 25 marzo 2022*
- Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 205. Detassazione dei premi di risultato – Periodo congruo e definizione degli obiettivi incrementali – Articolo 1, commi 182-189, della legge 28 dicembre 2015, n. 208. Interpello articolo 11, comma 1, lettera a), legge 27 luglio 2000, n. 212, luglio 2019*
- Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 212/2019. Premio di risultato momento impositivo, conversione e spendibilità del credito welfare in anni d'imposta successivi; beneficiari unioni civili, 2019*
- Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 273/2019. Reddito di lavoro dipendente - art. 51, commi 2, lett. d-bis), f), f-bis), h), e 3 – Articolo 11, comma 1, lett. a), legge 27 luglio 2000, n. 212, 2019*
- Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 293. Buono mobilità corrisposto ai propri dipendenti - Trattamento fiscale da applicare (articolo 51, del Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), 31 agosto 2020*
- Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 301. Trattamento fiscale applicabile all'indennità erogata da un Ente pubblico ai propri dipendenti che nel periodo di emergenza da Covid - 19 non hanno potuto utilizzare il badge elettronico per la somministrazione del vitto, 2 settembre 2020*
- Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 338. Interpello articolo 11, comma 1, lett. a), legge 27 luglio 2000, n. 212 – Articolo 2 del decreto legislativo 5 agosto 2015, n. 127, 2019*
- Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 456/2019. Detassazione Premi di Risultato erogati in esecuzione di contratti aziendali, 2019*
- Agenzia delle Entrate, *Risposta n. 519. Articolo 11, comma 1, lett.a), legge 27 luglio 2000, n.212 - Trattamento tributario dei buoni-corrispettivo di cui alla Direttiva UE 2016/1065 del Consiglio del 27 giugno 2016 e all'articolo 6-bis, 6-ter e 6-quater del d.P.R. n. 633 del 1972, 12 dicembre 2019*
- Agenzia delle Entrate, *Trattamento fiscale dei piani di stock option – Opzioni esercitate*

*anteriormente alla data del 5 luglio 2006 – Art. 51, comma 2, lett. g-bis) del TUIR, 12 dicembre 2007*

- Agenzie delle Entrate, *Risposta n. 123. Trattamento fiscale dei servizi sostitutivi delle somministrazioni di vitto in favore dei lavoratori dipendenti che svolgono l'attività lavorativa in modalità di lavoro agile - Articolo 51, comma 2, lett. c), del Tuir, 22 gennaio 2021*
- Agostini C., Ascoli U., *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in "Politiche sociali", n. 2, maggio-agosto 2014
- Aiwa, *2.1 Conversione del premio di risultato con beni e servizi di cui all'art. 51, comma 4, del TUIR, 2018*
- Aiwa, *4° Rapporto OCSEL sulla Contrattazione decentrata 2016/2017*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
- Aiwa, *Audizione informale di AIWA su A.C. 1818 Murelli e A.C. 1885 De Maria*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
- Aiwa, *Circolare tecnica Aiwa n. 1/2018 oggetto: circolare 5/E della Agenzia delle Entrate (29 marzo 2018) – Paragrafo 4.10: contributi di assistenza sanitaria integrativa versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fini assistenziali, Milano, 20 aprile 2018*
- Aiwa, *Circolare tecnica Aiwa n. 1/2019 oggetto: Istanza di consulenza giuridica presentata da Aiwa alla Agenzia delle Entrate in merito alla inapplicabilità dalla nuova disciplina dei voucher (Direttiva n. 1065 del 2015 e Decreto legislativo 29 novembre 2018, n. 141) a quei buoni non idonei alla circolazione come il voucher welfare (ex art. 51, comma 3-bis, TUIR), 27 dicembre 2018*
- Aiwa, *Circolare tecnica n. 2. La posizione di AIWA in merito all'Atto del Governo 41: "Schema di decreto legislativo in attuazione della direttiva (UE) 2016/1065 recante modifica della direttiva 2006/112/CE per quanto riguarda il trattamento dei buoni-corrispettivo, 26 settembre 2018*
- Aiwa, *Cresce la rappresentatività di Aiwa: welfare4you entra a far parte dell'associazione italiana welfare aziendale*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
- Aiwa, *Europ Assistance Italia, specializzata nell'assistenza privata, è entrata a far parte di Aiwa*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
- Aiwa, *LianeCare, PMI innovativa dedicata alla integrazione tra le attività di cura familiare e le attività professionali, entra a far parte di AIWA*; [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)

## Bibliografia generale

- Aiwa, *Un lustro di welfare aziendale (2016-2021)*, Wellfeel Este, 22 luglio 2021
- Aiwa, *Welfare aziendale e legge di Bilancio 2021; vince il rinvio*, 23 dicembre 2020
- Aiwa, *Welfare aziendale: parola ai provider*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
- Alacevich F., *Welfare territoriale nel distretto pratese: un gioco a somma positiva?*, in “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, n. 145, 2015
- Alaimo A., *Gli effetti della partecipazione azionaria dei lavoratori sul governo dell’impresa: il caso italiano*, in “Diritto del lavoro”, 2003
- Alaimo A., *La partecipazione azionaria dei lavoratori. Retribuzione, rischio e controllo*, nella “Nuova serie delle pubblicazioni della Facoltà di Giurisprudenza dell’Università di Catania”, n. 159, Milano, 1998
- Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019
- Andreani G., *Fringe benefit e Stock Option Prassi contabile, trattamento fiscale e previdenziale*, Egea, Milano, 2002
- Antoni P., *Fringe benefit non tassati fino a 516,46 euro: prove di ammodernamento?*, Ipsos Quotidiano, 3 settembre 2020
- Antonini P., *Determinare il reddito da lavoro dipendente*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 18, 2021
- Apa S., *Principio di irriducibilità della retribuzione*, Il Giuslavorista, 2 aprile 2020
- Arletti L., *Rete ComeTe: un gruppo di cooperative che innova i servizi alla persona promuovendo il welfare aziendale*, Percorsi di secondo welfare, 6 febbraio 2018
- Arlotti M., *Fra Scilla e Cariddi. Le sfide del welfare occupazionale per la contrattazione collettiva*, in “Politiche Sociali”, n. 3, settembre-dicembre 2018
- Arlotti M., *Le politiche per la non autosufficienza: il caso italiano in prospettiva comparata*, in “Autonomie locali e servizi sociali”, Fasc. 3, Il Mulino, dicembre 2012
- Armstrong M., *Armstrong’s Handbook of Strategic Human Resource Management*, Kogan Page, London, 2016
- Armstrong M., Murelis H., *Reward Management: A Handbook of Remuneration Strategy and Practice*, Kogan Page, London, 2007
- Ascari S., *Dal filantropismo al welfare aziendale territoriale – Cenni di storia e di pratiche di CSR*, in “Bollettino ADAPT”, n. 20, 27 maggio 2019
- Ascoli U., *Il welfare in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2012

- 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”, n. 3, 2012
- Ascoli U., Pasquinelli S. (a cura di), *Il welfare mix in Italia*, Franco Angeli, Milano, 1993
- Ascoli U., Ranci C., *Il welfare mix in Europa*, Carocci, Roma, 2003
- Ascoli U., *Welfare mix e cultura dei servizi*, in Pennacchi L. (a cura di), *Le ragioni dell'equità: principi e politiche per il futuro dello Stato sociale*, Dedalo, Roma, 1994
- Asnaghi A., *Il compenso dell'amministratore può essere espropriato per intero: giustizia è (s)fatta?*, in “La Circolare di Lavoro e Previdenza” n. 11, 2017
- Asnaghi A., *Welfare ed amministratori: sì, no, forse. (\*)*, *Strumenti di lavoro*, Euroconference, n 6, 2019
- Assonime, *Circolare n. 25/1998. Imposta sul reddito delle persone fisiche - Armonizzazione, razionalizzazione e semplificazione delle disposizioni fiscali e previdenziali concernenti i redditi di lavoro dipendente e dei relativi adempimenti da parte dei datori di lavoro - Decreto legislativo 2 settembre 1997, n.314 - Circolare 23 dicembre 1997, n.326/E del Ministero delle finanze - Circolare INPS 24 dicembre 1997, n.263 - Circolare INPDAI n.268 - Decreto legislativo 23 marzo 1998, n.56 (art.4), 1998*
- Assonime, *Circolare n. 55. Disciplina delle prestazioni alberghiere e di somministrazione di alimenti e bevande agli effetti dell'IVA e delle imposte sul reddito*, 21 ottobre 2005
- Assonime, *Circolare 3 novembre 2016. La detassazione dei premi di produttività e la nuova disciplina del welfare aziendale*, n. 24, 2016
- Assolombarda (Fisco e Diritto D'Impresa), *Il reddito di lavoro dipendente. Disciplina discal e adempimenti del sostituto d'imposta. Dispensa n. 08/2020*, 10 novembre 2020
- Assolombarda, *Decontribuzione misure di conciliazione vita-lavoro: on-line il deposito telematico*, [www.assolombarda.it](http://www.assolombarda.it)
- Assolombarda, *Fiscalità delle auto aziendali. Dispensa n° 01/2021*, 2021
- Assolombarda, Osservatorio, *Rapporto n. 06/2020*, 2019
- Assolombarda, *Somministrazione di vitto ai dipendenti - Mense aziendali e prestazioni sostitutive - Disciplina fiscale*, 18 ottobre 2000
- Bacchini F., *Welfare aziendale: Illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale)*, in “Argomenti di diritto del Lavoro”, n. 3/2017

## Bibliografia generale

- Baghin S., *Ancora sul welfare aziendale: il punto di vista dell'AE sulle borse di studio nel paniere di beni e servizi e sulla portabilità del welfare all'anno successivo*, in “Pratica e Lavoro” n. 13/2021
- Baghin S., *Detassazione premi di produttività: come e quando si applica l'imposta agevolata del 5%*, Ipoa Quotidiano, 10 gennaio 2023
- Baghin S., *Fringe benefit auto aziendali: quali aspetti fiscali, reddituali e contributivi deve valutare l'impresa*, Ipoa Quotidiano, 8 febbraio 2023
- Baghin S., *Fringe benefit fino a 3.000 euro: per quali beni e come si applica il nuovo limite*, Ipoa Quotidiano, 22 dicembre 2022
- Bagnato A., *San Leucio: una colonia borbonica tra utopia e assolutismo*, Agra, Roma, 1998
- Bandera L., *Se il welfare diventa digitale (e territoriale). Dal Veneto un modello potenzialmente rivoluzionario*, Percorsi di secondo welfare, 2 febbraio 2017
- Bandera L., *WelfareNet: quando il welfare aziendale fa bene (anche) al territorio*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 2014
- Banks L., *La motivazione sul lavoro. Come stimolare i lavoratori a dare il meglio di sé*, Franco Angeli, Milano, 2005
- Barassi M., Rizzi B., Saggese P., *La riforma della tassazione dei redditi derivati dalle partecipazioni qualificate*, Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti, 14 settembre 2018
- Barazzetta E., Santoni V., *Welfare aziendale e contrattazione. Sfide e opportunità per le parti sociali*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia, Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, Milano, 2019
- Barazzetta E., *Sgravi contributivi per la conciliazione vita lavoro: ecco tutte le novità*, Percorsi di secondo welfare, 25 settembre 2017
- Barbieri L., Scansani G., Tombari M., *Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 14, 2022
- Bavaro V., *Il contratto nazionale dei metalmeccanici 2016: una prospettiva sulle relazioni industriali italiane*, in “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, n. 156, 2017
- Bellomo S., *Gift card: una convergenza strategica. Dove retail, marketing e finanza si incontrano*, Franco Angeli, Milano, 2015



- Benanti E., *Cento anni di paternalismo aziendale*, in Musso S. (a cura di), *Tra fabbrica e società`: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999
- Benedetto A., *Carta – regalo: l'Iva è esigibile al momento dell'utilizzo*, in “Pratica Fiscale e Professionale”, n. 21, 24 maggio 2021
- Benedetto M., *Ticket restaurant: doppia aliquota Iva in base al contratto*, in “Pratica Fiscale e Professionale”, n. 5, 1 febbraio 2021
- Benevolo P., *Il boom del car sharing nelle città italiane*, Studi e Ricerche, Ondaverde, luglio - agosto 2017
- Benincasa G., *Conto welfare*, in Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda*, ADAPT University Press, 2019
- Benini R., *L'evoluzione del disagio lavorativo in Italia: l'impatto degli interventi di welfare e di inclusione attiva ed i rischi per la condizione di salute dei cittadini e dei lavoratori*, in “Salute e Società”, XIXI, 1/2020
- Beretta A., *TFR e auto aziendale a uso promiscuo, Nota alla sentenza della Corte di Cassazione, Sez. Lav., 1° ottobre 2012, n. 16636*, in “Rivista Critica di Diritto del Lavoro”, 2012
- Bernardoni A., *Il mercato del welfare, i suoi danni e le alternative*, in “Impresa sociale”, n. 2/2020
- Bernardoni A., Picciotti A., *I big player del settore socioassistenziale: trasformazioni in corso*, Impresa Sociale, n. 13/2019
- Bertin G., *Welfare regionale in Italia*, Edizioni Ca' Foscari, Venezia, 2012
- Bertucelli L., *Il paternalismo industriale: una discussione storiografica*, in “Materiali di discussione”, n. 257, 1999
- Bessone M., *Fondi pensione e mercato finanziario. Le attività di investimento, le garanzie per la tutela di risparmio, con finalità previdenziali. Sezione I. L'ordinamento delle attività dei fondi pensione negoziali e «chiusi»* in Bessone M., Carinci F. (a cura di), *La previdenza complementare*, Utet, Torino, 2004
- Biagi M., Tiraboschi M., *La partecipazione finanziaria dei lavoratori in Italia: considerazioni de iure condito e prospettive de iure condendo*, in “Bollettino ADAPT”, 9 agosto 2001
- Biancalana C., *Disintermediazione e nuove forme di mediazione. Verso una democrazia post-rappresentativa?*, Quaderni/21, Fondazione Giangiacomo Feltrinelli, 2018

## Bibliografia generale

- Bifulco L., *Il welfare locale. Processi e prospettive*, Carocci, Roma, 2015
- Bloom M.C., Milkovich G. T., *The Relationship Between Risk, Incentive Pay, an Organizational Performance*, in “Academy Management Journal”, June 1998
- Bomben M., *Autovetture e Fisco, La disciplina fiscale degli autoveicoli per professionisti e imprese*, MySolution, 19 marzo 2021
- Bonati G., *Auto in uso promiscuo, i valori convenzionali del benefit 2021*, in “Il Corriere delle Paghe-Gli speciali”, n.2, Il Sole 24 Ore, 4 febbraio 2021
- Bonati G., *Buoni pasto, nel 2020 nuova esenzione fiscale e contributiva*, in “Guida alle Paghe”, n. 2, 6 febbraio 2020
- Bonati G., *Piani di welfare, novità e precisazioni sulla nuova detassazione*, in “Guida al Lavoro” n. 28, Il Sole 24 Ore, 8 luglio 2016
- Bonati G., *Welfare aziendale. La realizzazione del piano. L’evoluzione della contrattazione collettiva, Come può migliorare il rapporto di lavoro*, 7° Forum Tuttolavoro, Roma, 27 novembre 2019
- Bonati G., *Welfare premiale agevolato: si a determinate condizioni*, in “Guida al Lavoro”, n. 21, Il Sole 24 Ore, 14 maggio 2021
- Bongiovanni L., *Il welfare generativo di prossimità: solo buon esempio o prassi da modellare? una riflessione a partire dai dati di esperienza*, in *WelfareOggi*, n. 5, 2017
- Bottelli M., *Il punto di vista delle aziende. Analisi e commenti*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020
- Brachini N., De Sario B., Leonardi S. (a cura di), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Cgil – Fondazione Giuseppe Di Vittorio, 2019
- Brambilla A. (a cura di), *Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti*, Catalogo della mostra multimediale sul welfare integrativo organizzata nell’ambito della Giornata Nazionale della Previdenza, 2012
- Brenna F., Munno R., *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in Treu T. (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 Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestioni e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020

- Brino V., Carreri A., De Marci V., Di Maria E., *Introduzione. Covid – 19 e lavoro: sguardi interdisciplinari*, Economia e società regionale, 2, Franco Angeli, 2020
- Brown D., Armstrong M., *Paying for Contribution, Real Performance-related Pay Strategies*, Kogan Page, London, 1999
- Brugnoli A., Bonini R., *Le politiche per il welfare in Lombardia*, in Violini L., Vittadini G. (a cura di), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, Bur, Milano, 2012
- Bruni L., Porta P.L. (a cura di), *Economics and Happiness: Framing the Analysis*, Oxford University Press, Oxford, 2005
- Budd J.W, Spencer D.A., *Worker Well-Being and the importance of work: bridging the gap*, in “European Journal of Industrial Relations”, n. 2/2014
- Butera F. M., *Industria 4.0. come progettazione partecipata di sistemi sociotecnici in rete*, in Cipriani A., Gramolati A., Mari A. (a cura di), *Il lavoro 4.0. La Quarta Rivoluzione industriale e le trasformazioni delle attività lavorative*, Firenze University Press, 2018
- Cacciapaglia L., *Tuir 2014*, Ipsoa, Milano, 2014
- Cagliano S., Orlando A., *Piani welfare premiali e criteri di erogazione dei benefit. La Risoluzione n. 55/E 2020 dell’Agenzia delle Entrate*, Approfondimento Fondazione Studi Consulenti del Lavoro del 26 ottobre 2018, 2020
- Camera R., *Buoni pasto: nuove regole per cumulabilità e utilizzo*, Ipsoa Quotidiano, 31 agosto 2017
- Canale L., *Unione Europea, innovazione sociale e secondo welfare*, 2WEL Working Paper, n. 1, 2013
- Candotti A., *Responsabilità sociale delle imprese e sostenibilità: di cosa stiamo parlando*, in Ludovico G., Squeglia M., *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019
- Candotti A., *Welfare aziendale, emergenza Covid -19, e sviluppo sostenibile*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020
- Cappellini Lugano & Associati, *La disciplina degli interessi passivi per i soggetti Ires*, 31 agosto 2019
- Capponi F., *L’idea del lavoro in Europa. Sintesi di una ricerca dell’ILO*, in “Bollettino

## Bibliografia generale

ADAPT”, 14 novembre 2016

- Capurro F., *Profili retributivi relativi all’uso dell’auto aziendale*, in “Rivista Critica di Diritto del Lavoro”, 2012
- Carabelli U., *Organizzazione del lavoro e professionalità: una riflessione su contratto di lavoro e post-taylorismo*, in “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, n. 101, 2004
- Caratti L., Marcantonio G., *Guida al welfare aziendale e alla detassazione 2016*, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 2016
- Carbone M., Martinotti G., Paliotta G., Scricco R., *Il sistema di Total Reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane*, FondazioneIstud, 2015/2016
- Carcano M., Varesi P. A., Ferrari R., Carmignani A., *Welfare aziendale. Inserto*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 27, 2018
- Carinci F., Gragnoli E., Palladini S., *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012
- Carnazza P., Pasetto A., *La strategia di welfare aziendale: esperienze passate e tendenze recenti*, in “Quaderni di ricerca sull’artigianato”, Fasc. 1, gennaio – aprile 2015
- Carniol F., *Flessibilizzare l’offerta di benefit: obiettivi e modalità tra Italia e Regno Unito*, in Craniol F., Cesarini E., Fatali G., *Employee value proposition & flexible benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Franco Angeli, Milano, 2011
- Carrol A. B., *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in «Academy of Management Review», Vol. 4, n. 4, 1979
- Caruso B., *“The bright side of the moon”: politiche del lavoro personalizzato e promozione del welfare occupazionale*, in “Rivista italiana del diritto del lavoro”, n. 2, 2016
- 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”, n. 1, 2018
- Caruso B., Zoli C., Zoppoli L., (a cura di), *La retribuzione: struttura e trattamento giuridico*, Commento, I, Jovene, Napoli, 1994
- Casotti A., *Buoni pasto utilizzati oltre il limite di 8: cosa è tenuto a fare il datore di lavoro*, Ipsa Quotidiano, 22 febbraio 2019
- Castellano M., *Le reti di impresa quale nuovo modello di welfare aziendale territoriale*,

XL Conferenza italiana di scienze regionali, 2017

- Castro M., *Il welfare aziendale: ragioni e prospettive di una strategia*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016
- Castro M., *Le logiche e le prassi aziendali*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020
- Cattapan M., *La partecipazione economica dei lavoratori all'impresa*, Università Ca' Foscari Venezia, 2015/2016
- Cautadella M.C., *La retribuzione nel tempo della crisi tra principi costituzionali ed esigenze di mercato*, Giappichelli, Torino, 2013
- Cavazza M., De Pietro C., *Sviluppo e prospettive dei fondi integrativi del Servizio Sanitario Nazionale*, in Cantù E. (a cura di), *L'aziendalizzazione della sanità in Italia. Rapporto OASI 2011*, Egea, 2011
- Ceccato D., Boscaro E., *Premi di risultato e tassazione agevolata alla prova del Covid*, in "Corriere delle paghe", n.8-9, Il Sole 24 Ore, agosto-settembre 2021
- Cefis A., *Le politiche fiscali e contributive di vantaggio per i premi di produttività*, Tesi di Laurea, 2014/2015
- Censis - Eudaimon, *Primo Rapporto sul welfare aziendale*, 2018
- Censis – Eudaimon, *Secondo Rapporto sul welfare aziendale*, 2019
- Censis, *La non autosufficienza tra badantato e nuove soluzioni*, censis.it
- Centro studi e ricerche di itinerari previdenziali, *Sesto rapporto sul bilancio del sistema previdenziale italiano*, 2019
- Cesareo V., Pavesi N. (a cura di), *Il Welfare responsabile alla prova. Una proposta per la società italiana*, Vita-Pensiero, Milano, 2019
- Cezza A., *Management by Objectives e Relazioni Industriali: dalla teoria al caso Ducati Motor Holding S.p.A.*, ADAPT Labour Studies e-Book series n. 80
- Cgil, Cis, Uil, *Un moderno sistema di relazioni industriali. Per uno sviluppo economico fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro*, 14 gennaio 2016
- Cgil\_Fisac, *Intesa Sanpaolo: aggiornamento su "Gestione premi welfare ex UBI" e piattaforma UBI For You*, 19 ottobre 2022
- Chiaromonte W., Vallalauri M.L., *Trasformazioni dello Stato sociale ed ascesa del welfare aziendale. L'esperienza italiana*, in Chiaromonte W., Vallalauri M. L., *Modelli*

## Bibliografia generale

*ed esperienze di welfare aziendale*, Ghiappichelli, Torino, 2018

- Ciaccioni M., *La retribuzione dal punto di vista giuridico*, I manuali del centro studi Aidp, n. 2/2014
- Ciarini A., Lucciarini S., *Il welfare aziendale in Italia*, in “Sociologia del Lavoro”, n. 139, 2015
- Cigl, *I principali Fondi sanitari di origine contrattuale*, [http://www.cgil.it/admin\\_nv47t8g34/wp-content/uploads/2017/07/tutti-FONDI-SANITARI-6colonne.pdf](http://www.cgil.it/admin_nv47t8g34/wp-content/uploads/2017/07/tutti-FONDI-SANITARI-6colonne.pdf)
- Ciglio V. F., *Il lavoro agile è incompatibile con i buoni pasto*, in “Guida al Lavoro”, n. 33, Il Sole 24 Ore, 28 agosto 2020
- Cinelli M., “Pubblico”, “privato” e Costituzione nelle attuali dinamiche della previdenza, in “Rivista del diritto sulla sicurezza sociale”, Vol. 17. Fasc. 3, 2017
- Cinelli M., Giubboni S., *Cittadinanza, lavoro, diritti sociali. Percorsi nazionali e europei*, Ghiappichelli, Torino, 2014
- Cinelli M., *Legislazione previdenziale: la previdenza nella legge di Stabilità per il 2016*, in “Rivista italiana del diritto del lavoro”, I, 2016
- Ciocca G., *La libertà della previdenza privata*, Giuffrè, Milano, 1998
- Cisl, *Rapporto OCSEL 2015. Caratteristiche e tendenze della contrattazione di secondo livello negli anni 2013/2014*, 2015, [www.cisl.it](http://www.cisl.it)
- Cisl, *Trattamento economico del lavoratore*, [www.net.cisl.it](http://www.net.cisl.it)
- Ciucciavino S., Romei R., *Welfare aziendale, trasformazione del lavoro e trasformazione delle regole del lavoro: tendenze e prospettive*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019
- Ciuffetti A., *Casa e lavoro. Dal paternalismo aziendale alle «comunità globali»: villaggi e quartieri operai in Italia tra Otto e Novecento*, Crace, Perugia, 2004
- Clay-Warner J., Reynolds J., Roman P., *Organizational justice and job Satisfaction: A test of three competing models*, in “Social Justice Research”, 18, 2005
- CNEL, *XX Rapporto su mercato del lavoro e contrattazione collettiva*, 2017 – 2018, 29 novembre 2018
- Cohen-Charash Y., Spector P. E., *The role of justice in organizations: A meta-analysis. Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 2001
- Colle M., Feltrin P., *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata*

*delle fonti*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità. Gestione e buone pratiche*, Ipsa, Milano, 2020

- Colombo S., *Il ruolo delle organizzazioni sindacali nelle scelte di welfare aziendale*, in “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 3, 2012
- Colombo S., Neri S., Pavolini E., *Interventi di welfare dentro e fra le aziende. Alcuni studi di caso*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013
- Colozzi I., *Il welfare tra crisi e innovazione: paradigmi a confronto*, in Violini L., Vittadini G. (a cura di), *La sfida del cambiamento. Superare la crisi senza sacrificare nessuno*, Bur, Milano, 2012
- Colozzi I., *Le nuove politiche sociali*, Carocci, Roma, 2002
- Comandè D., *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell’arte e criticità*, in “Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale”, Fasc. 4, dicembre 2017
- Comandè D., *Misure di welfare e contrattazione collettiva di categoria*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019
- Confindustria, Cgil, Cisl, Uil, *Contenuti e indirizzi delle relazioni industriali e della contrattazione collettiva di Confindustria, Cgil, Cisl, Uil*, 9 marzo 2018
- Confindustria Emilia – Area Fisco e Diritto D’Impresa, *Guida alla tassazione degli omaggi ed erogazioni liberali ai dipendenti – anno 2018*, novembre 2018
- Confindustria Vicenza, *I fringe benefit nel reddito di lavoro dipendente e il welfare aziendale*, 2015
- Consiglio dei Ministri, *Comunicato stampa del Consiglio dei Ministri n. 4*, 10 novembre 2022
- Consiglio nazionale dei dottori commercialisti e degli esperti contabili, *Circolare n. 9/IR. La nuova disciplina fiscale delle spese di rappresentanza e delle spese alberghiere e di somministrazione di alimenti e bevande*, 27 aprile 2009
- Corti M., *La gestione delle risorse dei fondi pensione chiusi*, in Tursi A. (a cura di), *La nuova disciplina della previdenza complementare (d.lgs. 5 dicembre 2005, n. 252)*, in «Le nuove leggi civili commentate», Vol. 30, Fasc. 3-4, 2007
- Corvi G., *Welfare aziendale. Benefit per la ripartenza*, in “Insurance review”, gennaio-

## Bibliografia generale

febbraio 2021

- Costa A., Fusco A., *Il prestito ai dipendenti*, in “Guida alle paghe”, n. 8, 2016
- Covip, *Guida introduttiva alla previdenza complementare*, [www.covip.it](http://www.covip.it)
- Covip, *I fondi pensioni negoziali*, [www.covip.it](http://www.covip.it)
- Covip, *I Piani Individuali Pensionistici di tipo assicurativo (PIP)*, [www.covip.it](http://www.covip.it)
- Covip, *Risposta a quesito in materia di versamento del premio di risultato alle forme pensionistiche complementari*, settembre 2019
- Crespi G., *Per il Foro milanese i diritti di opzione non sono da ritenersi retribuzione*, in “Responsabilità civile e previdenza”, n. 27, 2011
- Crespi G., *Stock options plans: rientrano oppure non nel concetto di retribuzione?*, in “Responsabilità civile e previdenziale”, n. 2, 2011
- Crovato F., *Il lavoro dipendente nel sistema delle imposte sui redditi*, Cedam, Padova, 2001
- Crovato F., *La fiscalità della moda*, Maggioli, 2016
- Crovato F., *Le remunerazioni dei “manager” dopo l’abrogazione dell’agevolazione alle “stock option”*, in “Corriere tributario”, n. 30, 2008
- D’Antona M., De Luca Tamajo R. *La retribuzione ad incentivi: introduzione*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n. 1/1991
- D’Onofrio E.M., *I principali ostacoli alla diffusione dei modelli di welfare nella grande e media impresa*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Giuffrè, Milano, 2019
- D’Orazio E., *Responsabilità sociale ed etica d’impresa*, in «Nozione di Politeia», Vol. XIX, n. 72, 2003
- Dagnino E., Nespoli F., Seghezzi F., (a cura), *La nuova grande trasformazione del lavoro. Lavoro futuro: analisi e proposte dei ricercatori ADAPT*, ADAPT labour studies e-Book series n. 62, 2018
- Dal Maso D., Langella V., Maino F., Mento F., Santoni V., *La valutazione d’impatto sociale come elemento costitutivo dei piani di welfare aziendale*, Social Value Italia, gennaio 2021
- Danieli S., *Detassazione premi di risultato e welfare aziendale*, in “Il commercialista veneto”, n. 235, 2017
- Dato D., Cardone S., *Welfare manager, benessere e cura. Impresa e pedagogia per un*



*nuovo umanesimo del lavoro*, Franco Angeli, 2019

- De Angelis L., *Riflessioni sulla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese*, in “Ricerche Giuridiche”, Vol. 1 – n. 1, Edizioni Ca’ Foscari, 2012
- De Colle M., Feltrin P., *Lo stato delle conoscenze sul welfare aziendale: analisi ragionata delle fonti*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsosa, Milano, 2020
- De Marco E., *Tempo e luogo del lavoro da remoto: la questione dei buoni pasto*, in “Giurisprudenza italiana dal 1849”, n. 1, 2021
- De Pirro R., *Fringe benefit con soglia di non imponibilità raddoppiata anche per il 2021*, Ipsosa Quotidiano, 14 giugno 2021
- De Pirro R., Rossetti M. e Associati, *Il credito d’imposta per l’adeguamento degli ambienti di lavoro agevola lo smart working*, Ipsosa Quotidiano, 14 luglio 2020
- De Pirro R., *Voucher sempre più verso le regole Iva italiane*, Ipsosa Quotidiano, 11 agosto 2018
- Del Federico L., *Per la deducibilità degli interessi passivi l’inerenza è irrilevante, ma i limiti posti dal Tuir suscitano dubbi di costituzionalità*, in “Rivista di Diritto tributario”, 11 maggio 2020
- Del Gatto S., *Luci e ombre dei sistemi di digital welfare state*, [www.irpa.eu](http://www.irpa.eu), 4 giugno 2020
- Dell’Aringa C., *Relazioni industriali alla prova del dopo-elezioni*, in “Lavoce.info”, 13 marzo 2018
- Dell’Olio M., *Retribuzione, quantità e qualità del lavoro, qualità di vita*, in “Argomenti di diritto del Lavoro”, 1995
- Della Monica C., *Agenzia delle Entrate e welfare aziendale agli amministratori di società: storia di un equilibrio (ancora) instabile*, in “Rassegna di giurisprudenza e di dottrina”, Gennaio 2020
- Della Sega M., *Metalmeccanici e previdenza complementare: la nuova sfida del Fondo Cometa*, Ipsosa Quotidiano, 18 marzo 2021
- Delle Cave M., Scansani G., *Decreto aiuti bis: fringe benefit a 600 (+200) euro*, Mefop, 22 settembre 2022
- delli Falconi F., Marianetti G., *La concessione del vestiario ai lavoratori dipendenti*, in “Corriere tributario”, n. 2, 2010

## Bibliografia generale

- Dezzani F., Dezzani L., *Circolare n. 11/E del 16 febbraio 2007; Circolare n. 1/E del 19 gennaio 2007. Art. 2, commi 71 e 72, del D.L. 3 ottobre 2006, n. 262 convertito dalla L. 24 novembre 2006, n. 286. Fringe benefit e regime fiscale degli "autoveicoli"*, in "Il fisco" n. 9/2007
- Di Gialluca A., Morelli A.M., *Il progressivo ampliamento della disciplina fiscale relativa al welfare aziendale e ai premi di produttività* in "Nuovo Notiziario Giuridico" 1, Unione Industriale Torino, 2018
- Di Nardo F., *L'evoluzione del welfare aziendale in Italia*, Milano, Guerini Next, 2016
- Di Noia F., *Sul "ritrovato" dinamismo del sistema di relazioni industriali: rappresentatività e assetti contrattuali dopo l'AI 28 febbraio 2018*, in "Diritto delle Relazioni Industriali", n. 4/2018
- Di Nonno M., *Una democrazia a misura di uomo. La Comunità Olivettiana come luogo di risanamento politico, socioeconomico e morale*, Fondazione Adriano Olivetti, Roma-Ivrea, 2014
- Di Nuovo S., Zanchi S., *Benessere lavorativo: Una ricerca sulla soddisfazione e le emozioni positive nella mansione*, in "Giornale di Psicologia", Vol. 2, n. 1-2, 2008
- Di Pece M., *La rete di imprese. Istruzioni per l'uso*, Unioncamere, 2011
- Di Rosa D., *Fringe benefit in busta paga: come applicare la nuova esenzione fino a 3.000 euro per il 2022*, Ipsa Quotidiano, 12 novembre 2022
- Di Rosa D., *Welfare aziendale tra decontribuzione e detassazione, con quale convenienza?*, Ipsa Quotidiano, 14 settembre 2020
- Di Stani C., Massagli E., *Dal welfare di Stato al welfare aziendale*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014
- Di Stasi A., *La retribuzione variabile in Italia*, in "Revista Derechi Social y Empresa", n. 5 julio, 2016
- Donati P., *La cittadinanza societaria*, Laterza, Bari-Roma, 1993
- Donati P., Maccarini A., Stanzani S., *L'associazionismo sociale oltre il welfare state*, Franco Angeli, Milano, 1997
- Donati P., *Sussidiarietà e nuovo welfare: oltre la concezione hobbesiana del benessere*, in Vittadini G. (a cura di), *Che cosa è la sussidiarietà. Un altro nome della libertà*, Guerini e Associati, Milano, 2007

- Drucker P.C., *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, 1954
- Edenred, *Credito welfare nei piani aziendali: come gestire i residui*, 27 ottobre 2022
- Edenred, *Perché i progetti di Welfare falliscono? Falsi miti e azioni concrete per un welfare di successo*, RedPapers, in [www.ticketrestaurant.it](http://www.ticketrestaurant.it), 2012
- Edenred, *Welfare aziendale e PMI, la soluzione passa dalle associazioni*, 28 febbraio 2020
- Equipe 2020, *La contrattazione del welfare aziendale*, gennaio 2017
- Esping-Andersen G., *The Three Worlds of Welfare Capitalism*, Polity Press, Cambridge, 1990
- Eurofound, *Working conditions in sectors*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2015
- European Commission, *Green Paper: Promoting a European Framework for Corporate Social Responsibility*, COM(2001),366-FINAL
- European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, *First European survey on the work environment*, Office of the Official Publications of the European Community, Luxembourg
- Eurostat, *Active Ageing and Solidarity between Generations. 2012 Edition*, Publications Office of the European Union, Luxembourg, 2011
- Evangelista L., *Auto aziendali concesse in uso dal 1° luglio, ma immatricolate prima: come calcolare il fringe benefit*; Ipsos Quotidiano, 28 ottobre 2020
- Fagnani E., *Dalla crisi del welfare al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?* In “Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale”, Fasc. 1, 2013
- Faioli M., *Attualità e dibattito in tema di costo del lavoro, retribuzione e politiche dei redditi*, in “Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale”, Fasc. 3, 2011
- Faioli M., *Gli enti bilaterali tra obbligo e libertà nel sistema normativo italiano*, in Working papers Fondazione G. Brodolini, 18 ottobre 2018
- Faioli M., Rebuzzini L. (a cura di), *Conciliare vita e lavoro: verso un welfare plurale*, Working Paper Fondazione G. Brodolini
- Faioli M., *Welfare privato in Europa. Casi studio e comparazione*, in Treu T., *Welfare aziendale: Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsos, Milano, 2013
- Fanelli R., *Servizi mensa o prestazioni sostitutive: cosa conviene*, Ipsos Quotidiano, 21

## Bibliografia generale

giugno 2021

- Farnsworth K., *Welfare through work: An audit of occupational social provision at the turn of the new century*, in “Social Policy & Administration”, Vol. 38, n. 5, 2004
- Fazio F., Massagli E., Tiraboschi M., *Indice IPCA e contrattazione collettiva*, ADAPT Labour Studies e-book n. 8, 2013
- Fazio F., *Taglio drastico alla (detassazione di) produttività*, in “Bollettino ADAPT”, 12 giugno 2012
- Fazio F., Tiraboschi M., *Una occasione mancata per la crescita. Brevi considerazioni a proposito della misura della detassazione del salario di produttività*, www.adapt, 19 dicembre 2011
- Ferrante V., *Il welfare aziendale: una formula che non lascia sconfitti*, in “Personale e lavoro”, n. 11, 2017
- Ferranti G., Zaccaria L., Doderò A., *I redditi di lavoro dipendente e assimilati*, Giuffrè, 1999
- Ferrara M., *Le trappole del welfare. Uno Stato sociale sostenibile per l'Europa del XXI secolo*, Il Mulino, Bologna, 1998
- Ferrara M., *Secondo welfare: perché? Una introduzione*, in., Maino F., Ferrara M., (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013
- Ferrara M., *Trent'anni dopo. Il welfare state europeo tra crisi e trasformazione*, in “Stato e Mercato”, n. 41, 2007
- Ferraresi M., *Responsabilità sociale di impresa e diritto del lavoro*, Cedam, Pavia, 2012
- Ferrari F., *Gli indicatori di performance nell'organizzazione. Progettare l'efficacia, l'efficienza e l'equità*, Franco Angeli, Milano, 2013
- Ferrari F., *Welfare aziendale e prestazioni lavorative individuali: quale relazione attesa?*, in “Personale e Lavoro”, n. 597, 2018
- Ferraris M., *CU2021, le regole di compilazione dei dati fiscali*, in “Guida al lavoro – Supplemento”, n. 1, Il Sole 24 Ore, 3 febbraio 2021
- Ferraù G., *È tassabile il c.d. contributo – affitto?*, in “GT – Rivista di giurisprudenza tributaria”, n. 5, 2001
- Ferrera M., Fargion V., Jessoula M., *Alle radici del welfare state all'italiana. Origini e futuro di un modello squilibrato*, Marsilio, Venezia, 2012

- Ferrera M., *Modelli di Solidarietà*, Il Mulino, Bologna, 1993
- Ferrieri Caputi M. S., *Il welfare aziendale raddoppia per il 2020 (c. 3 art. 51 del TUIR)*, Welfare for people, 2020
- Ferrieri Caputi M. S., *Welfare aziendale e fringe benefit: gli attesi chiarimenti dell’Agenzia su utenze domestiche e sulla nuova soglia del c. 3 (Circ. 35/E 2022)*, in “Bollettino ADAPT” n. 39, 14 novembre 2022
- Ferrieri Caputi M. S., *Professionalità per la competitività dei provider di welfare aziendale*, in “Professionalità Studi”, Numero 2/II – 2018. Studium – Ed. La Scuola – ADAPT University Press, 2018
- Ferrieri Caputi M. S., *Pratiche di valutazione impatto sociale dei piani di welfare aziendale: a che punto siamo?*, Centro Studi Aiwa, Approfondimento n.1/2021, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
- Fiori D., *Buoni mobilità o abbonamenti per il trasporto pubblico: regimi fiscali a confronto*, Ipsosa Quotidiano, 18 settembre 2020
- Fiori D., *Stock option ai manager: quale tassazione applicare in caso di mobilità internazionale*, Ipsosa Quotidiano, 19 novembre 2020
- Forlivesi M., *Welfare contrattuale e retribuzione: interazioni e limiti di una disciplina frammentata*, in “Lavoro e diritto”, Fasc. 2, 2020
- Fondazione Onda, *Caregiving informale tra stress e resilienza - l'approfondimento su Residenze Sanitarie*, [www.bollinorosaargento.it](http://www.bollinorosaargento.it)
- Fondo Perseo-Sirio, *Il ruolo dei fondi pensione negoziali per la crescita del sistema-paese*, The European House – Ambrosetti, 2020
- Fornero L., *Irap, indennità chilometriche e di trasferta non sempre indeducibili*, Eutekene.info, 28 novembre 2016
- Fosti G., Larenza O., Longo F., Rotolo A., «*Caratteristiche e criticità del settore sociosanitario italiano: quali prospettive di policy?*» in Cantù E. (a cura di), *Rapporto OASI*, Milano, Egea, 2012
- Fosti G., Notarinicola E. (a cura di), *Il welfare e la Long term care in Europa. Modelli istituzionali e percorsi degli utenti*, Cergas, Egea, 2014
- Frasoni G., *Buoni-corrispettivo: le divergenti interpretazioni di Assonime e Agenzia delle Entrate*, 8 gennaio 2020
- Frediani A., Sbaraglia G., *Il recepimento della Direttiva UE sul nuovo regime Iva dei*

## Bibliografia generale

- voucher*, in “Il fisco” n. 4/2019
- Freeman R.B., *Job Satisfaction as an Economic Variable*, in “The American Economic Review”, 68 (2), 1978
  - Frisanco R., *Volontariato e nuovo welfare. La cittadinanza attiva e le amministrazioni pubbliche*, Carocci, Roma, 2013
  - Furfaro L., *Welfare aziendale*, Giuffrè, Milano, 2020
  - Furlani F., *Il regime fiscale dei fabbricati in uso ai dipendenti*, Euroconference, 16 maggio 2019
  - Gabrielli G. *Come gestire le risorse umane con equità*, in “Cosmopolis, Rivista di Filosofia e Teoria Politica”, n. 1/2013
  - Gabrielli G. Zuccaro F., *Human-Resource Management in Post-Bureaucratic Organisations: New Challenges and Concerns*, in Malzia P., Cannavale C., Maimone F., (a cura di), *Evolution of The Post Bureaucratic Organtiattion*, Hershey, PA, WIgi Global, 2017
  - Gabrielli G., *People Management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010
  - Gabrielli G., *Politiche partecipative e remunerazione*, in Carcano M., Ferrari R, Volpe V. M. (a cura di), *La partecipazione dei lavoratori alla gestione. Un progetto possibile*, Guerini Next, 2017
  - Gabrielli G., *Remunerazione e gestione delle persone*, Franco Angeli, Milano, 2010
  - Gabrielli G., Zaccaro F., *Remunerazione, welfare aziendale e human resource management. Un framework per orientare reward strategy e politiche retributive*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019
  - Gallino L., *L'impresa responsabile: un'intervista su Adriano Olivetti*, Edizioni di Comunità, Torino, 2001
  - Garganese F., *Natura reddituale dello sconto energia praticato agli ex dipendenti del comparto elettrico*, in “Corriere tributario”, n. 44, 2017
  - Gavioli F., *Indennità surrogatorie del pasto non sono reddito imponibile per il lavoratore dipendente*, in “Diritto & Pratica del lavoro”, n. 38/2020
  - Gelmetti M., *Ambito di intervento dei fondi sanitari integrativi*, in “Enti no profit”, n. 10, 2008

- Gheido M. R., Casotti A., *Più welfare nella Certificazione Unica 2020*, in “Pratica Fiscale e Professionale”, n. 8, 24 febbraio 2020
- Ghiselli F., *Gli interessi passivi*, in Zizzo G. (a cura di), *La fiscalità dei soggetti IAS/IFRS*, Ipsoa, Milano, 2018
- Ghiselli F., Campaner Pasianotto I., *Fringe benefit e piani di welfare*, Ipsoa, Milano, 2017
- Ghiselli, *IRAP, un'imposta davvero non capita?*, Ipsoa Quotidiano, del 20 gennaio 2015
- Giovannone M., *Beneficiari, condizioni, limiti e modalità di accesso ai benefici fiscali delle prestazioni di welfare*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019
- Giubboni S., *La previdenza complementare tra libertà individuale e interesse collettivo*, Cacucci, Bari, 2009
- Giubboni S., Marrioni B., *I benefici aziendali*, in Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012
- Giuffrè F., *La solidarietà nell'ordinamento costituzionale*, Giuffrè, Milano, 2002
- Glasgow R. E., Terborg J.R., *Occupational health promotion programs to reduce cardiovascular risk*, in “Journal of Consulting and Clinical Psychology”, 56, 1988
- Goodin R., Rein M., *Regime on pillars: Alternative welfare state logics and dynamics*, in “Public Administration”, Vol. 79, n. 4, 2001
- Gragnoli E., Palladini S. (a cura di), *La retribuzione*, Utet, Torino, 2012
- Grandi D., *Elementi di previdenza complementare e assistenza sanitari integrativa*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014
- Grandi D., *Fringe benefits: Normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle Entrate*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014
- Grandi D., *Le origini del welfare aziendale: dalle colonie operaie ai fringe benefits*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa. Un'opera ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014
- Grandi D., Massagli E., Zucaro R., *Verso il welfare aziendale territoriale per le PMI: esempi e modelli*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014

## Bibliografia generale

- Grandi D., Moriconi A., *Legge di Stabilità e reti di imprese: un “ponte” tra welfare e PMI*, in “Bollettino ADAPT”, 12 febbraio 2016
- Grandi D., *Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale*, in Massagli E. (a cura di) *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014
- Graziano P., Madama I., *The Dark Side of the (Pink) Moon. The Role of Europe in the Recent Evolution of Italian Conciliation Policies*, in “European Journal of Social Security”, 13, 1, 2011
- Greve B. (a cura di), *The Routledge Handbook of the Welfare State*, Routledge, London, 2013
- Greve B. (a cura di), *The Times They Are Changing? Crisis and The Welfare State*, Wiley-Blackwell, 2012
- Guerra M.C, Giannini S., *Perché il premio di produttività è sbagliato*, in Fisco, lavoro, [lavoce.info](http://lavoce.info), 8 settembre 2009
- Guerzoni L. (a cura di), *La riforma del welfare*, Il Mulino, Bologna, 2008
- Habermas J., *La nuova oscurità: crisi dello Stato sociale ed esaurimento delle utopie*, Edizioni Lavoro, Roma, 1998
- Harris K.M. et al., *Effect of an employer-sponsored health and wellness program on medical cost and utilization*, in “Population Health Management”, Vol. 16, n. 1, 2013
- Herzberg F., Mausner B., Snyderman B., *The Motivation to Work*, John Wiley & Sons, New York, 1959
- Hill M., *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna, 1999
- Hoven, F. H., *Regressive Welfare. Distribution Effects of Occupational Welfare Benefits*, in «Acta Sociologica», 25, 1, 1982
- Iasi F., *Parte EuGenio: ecco il welfare interaziendale di Mantova*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 2015
- Ichino P., *Quel patto poco utile per la fabbrica*, in “Lavoce.info”, 10 aprile 2018
- INPS, *Circolare n. 62. Nuovo Regolamento per l'erogazione dei prestiti agli iscritti alla unitaria delle prestazioni creditizie e sociali, al Fondo Credito ex IPOST e alla Gestione Assistenza Magistrale ex ENAM. Modalità di presentazione della domanda di piccolo prestito, di prestito pluriennale per la Gestione unitaria delle prestazioni creditizie e sociali e della domanda di prestito small per la Gestione Assistenza Magistrale ex ENAM*,



27 maggio 2020

- INPS, *Circolare n. 98. Decreto legislativo 5 dicembre 2005, n. 252, articolo 16. Regime previdenziale delle contribuzioni o somme a carico del datore di lavoro destinate a realizzare le finalità di previdenza pensionistica complementare. Istituzione e finanziamento del Fondo di garanzia per omessi o insufficienti versamenti datoriali alla previdenza complementare. Istruzioni contabili. Variazioni al piano dei conti*, 2 luglio 2007
- INPS, *Circolare n. 123. Decreto legge 25 giugno 2008 n. 112, convertito con modificazioni, dalla Legge 6 agosto 2008, n. 133. Modifica del regime fiscale e contributivo delle stock option*, 11 dicembre 2009
- INPS, *La previdenza complementare*, <https://www.inps.it/pages/standard/46227>
- INPS, *Messaggio n. 8831. Fondi pensione complementare “Perseo” e “Sirio”. Contributo di solidarietà alle casse pensioni della gestione dipendenti pubblici dovuto sulle contribuzioni e somme a carico dei datori di lavoro e destinate alla previdenza complementare. Articolo 9 bis del Decreto-legge 29 marzo 1991, n.103, convertito nella legge 1° giugno 1991, n.166 e s. m. e i.*, 30 maggio 2013
- Irs, *Innovazione ed economia sociale per la crescita delle comunità locali. Il welfare collaborativo in Puglia*, Puglia Sociale IN, 2018
- ISTAT, *Occupati e disoccupati dati ricostruiti dal 1977*, Roma, 2013
- ISVAP, *La non autosufficienza degli anziani: il caso italiano alla luce delle esperienze estere*, Censis, 2007
- Jensen M.C., Murphy K.J, *Performance Pay and Top Management Incentives*, in “Journal of Political Economy”, Vol. 98, 1990
- Jensen M. C., W. H. Meckling, *Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs, and ownership structure*, in “Journal of Financial Economics”, 1976
- Jessoula M., *Welfare occupazionale: le sfide oltre le promesse. Una introduzione*, in “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 2, 2017
- Kahn R.L. e Katz D., *The social psychology of organization*, Wiley Interscience, New York, 1966
- Karasek, R., Theorell, T., *Healthy work: stress, productivity, and the reconstruction of working life*, Basic Books, New York, 1990
- Lai M., *Bilateralità e lavoro*, [centristudi.cisl](http://centristudi.cisl)

## Bibliografia generale

- Lamberti F., *Finalità e nozione del welfare aziendale*, in Alvino I., Ciucciavino S., Romei R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019
- Lambrou M., *Fringe benefit e welfare aziendale*, in “Diritto & Pratica del Lavoro” n. 10, 2018
- Landini S., *Soggetti gestori, modelli gestionali e strutture di controllo*, in Cinelli M.(a cura di), *La previdenza complementare. Art. 2123*, in “Codice civile commentato”, Milano, 2010
- Latham G. P., *Work Motivation*, 2nd Ed., Sage, Thousand Oaks, 2011
- Ledda F., *Problematiche Iva nei fringe benefit e nei rimborsi spese*, in “Azienda & Fisco” n. 15-16, 2005
- Leo M., *Le imposte sul reddito nel testo unico*, Giuffrè, Milano, 2018
- Leonardi S., Ciarini A., *Welfare occupazionale e bilateralismo. Strutture e diversità settoriali*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L., *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013
- Liberatore G., *Regole Iva europee per i “voucher”, si poteva fare di più*, in “Fiscalità e Commercio”, n. 1, 2017
- Liso F., *Qualche erratica considerazione sul recente accordo interconfederale Confindustria, Cgil, Cisl e Uil del 9 marzo 2018*, in “Bollettino ADAPT”, n. 16, 23 aprile 2018
- Lodigiani R., Pesenti L., *Un welfare plurale "radicale" come via di innovazione socio istituzionale oltre la crisi*, in “Politiche Sociali e Servizi”, n. 1, 2013
- Lucantoni S., *Fondi di previdenza complementare*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016
- Lucantoni S., *Previdenza complementare : Sintesi dell'attuale quadro normativo*, LavoroSì, 24 dicembre 2020
- Lucini Paioni D., *Contenuti e tendenze della contrattazione nazionale. Anticipazione del II Rapporto Adapt*, in “Bollettino ADAPT”, n. 1, 2017
- Ludovico G., *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del welfare state*, in Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019
- Lusardi R., Tomelleri S., *Gli ibridi professionali. Le culture professionali alla prova dell'integrazione sociosanitaria*, in “Salute e Società”, n. 16, 2017

- Macchioni E., *Dalla responsabilità sociale d'impresa alla corporate citizenship: il welfare aziendale come modalità complessa di interscambio tra imprese e territorio*, in Rizza R., Bonvicini F. (a cura di), *Attori e territori del welfare*, Franco Angeli, Milano, 2014
- Macchioni E., Orlandini M., *Reti di impresa per il welfare aziendale: una sfida territoriale*, I Quaderni di Sviluppo & Organizzazione, 2015
- Macchioni E., Orlandini M., *Welfare aziendale: una sfida territoriale. Reti d'impresa per il welfare aziendale*, in Maino F., Mallone G. (a cura di), *Dall'azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, Este Edizioni, Milano, 2015
- Magatti M., *La grande contrazione. I fallimenti della libertà e le vie del suo riscatto*, Feltrinelli, Milano, 2012
- Magnani M., Orlando A., *Welfare aziendale. Possibile siglare accordi che tengano conto della situazione eccezionale*, Il Sole 24 Ore, 8 luglio 2020, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
- Magnani M., Zafferani M., *Cessioni ai dipendenti a prezzi scontati: convenzioni e vendite dirette da parte di aziende commerciali*, in "Il fisco" n. 44/2020
- Magnani M., Zafferani M., *I voucher nel rapporto di lavoro dipendente dopo il recepimento della normativa Ue*, in "Contributi e Fisco", n. 5, Il Sole 24 Ore, 1 febbraio 2019
- Magnificchi M., *Gestione della dinamica retributiva. I contratti di flessibilità salariale*, in Costa G., *Manuale di gestione del personale*, UTET, Torino, 1992
- Maino F. (a cura di), *Welfare aziendale tra dimensione organizzativa e cura della persona*, in "I quaderni di Sviluppo & Organizzazione", n. 23, Este Edizioni, Milano, 2017
- Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013
- Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015
- Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017
- Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Nuove alleanze per un welfare che cambia. Quarto rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli Editore, Milano, 2019
- Maino F., *Il Welfare aziendale: opportunità di sviluppo e criticità*, in "Rivista bimestrale

## Bibliografia generale

- di cultura e di politica”, n. 4, 2018
- Maino F., *Introduzione. Sfide e nuove opportunità per il benessere in azienda: quale spazio per lo smart working?* In “Quaderni FMV”, n. 2, 2018
  - Maino F., Mallone G., (a cura di), *Dall’azienda al territorio. Le PMI incontrano il welfare*, in “I quaderni di Sviluppo & Organizzazione”, n. 21, Edizione Este, Milano 2015
  - Maino F., Mallone G., *Secondo Welfare e imprese: nesso e prospettive*, in “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 3, 2012
  - Maino F., Mallone G., *Welfare aziendale, contrattuale e territoriale: trasformazioni in atto e prospettive di sviluppo*, in: Treu T. (a cura di), *Welfare 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsa, Milano, 2016
  - Maino F., Razetti F. (a cura di), *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid - 19*, Percorsi di secondo welfare, giugno 2020
  - Maino F., Razetti F., Santoni V., *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in "Sociologia del lavoro ", n. 155/2019
  - Maino F., Razetti F., *Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale: piccole e grandi organizzazioni di fronte alle sfide del Covid – 19*, in “Quaderni di ricerca sull’artigianato”, 2020
  - Maino F., Rizza R., *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare*, in “Stato e Mercato”, n. 113, 2018
  - Maino F., *Secondo welfare e innovazione sociale in Europa: alla ricerca di un nesso*, in 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., *Tra nuovi bisogni e vincoli di bilancio: protagonisti, risorse e innovazione sociale*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013
  - Maino F., *Welfare aziendale e Terzo Settore: opportunità (anche) in situazioni emergenziali?*, 17 giugno 2020, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
  - Maino, F., Razetti, F., Santoni, V., *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato*, in Treu T. (a cura di), *XXI Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva*, CNEL, Roma, 2019
  - Malandrini S., *Formule di conversione dei Pdr in welfare aziendale*, in “Diritto privato del lavoro”, n. 14/2017

- Mallone G., *Il secondo welfare in Italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, WP-2WEL 3/2013
- Mallone G., *Il welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica*, in Maino F., Ferrara M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Einaudi, Torino, 2015
- Mallone G., Natili M., Jessoula M., *La politics forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in “Politiche Sociali”, n. 1, gennaio-aprile 2019
- Mangili M, Castellani M., *Auto aziendali: da luglio 2020 nuovo regime dei fringe benefit per le auto a uso promiscuo*, in “Pratica Fiscale e Professionale,” n. 40, 26 ottobre 2020
- Mannocchi A., Tortorella C., *Le Gift Card nel mercato B2C: Istruzioni per l’uso*, 22 marzo 2018
- Maresca A., *Il welfare aziendale nella prospettiva delle politiche retributive del personale*, in Alvino I, Ciucciavino S., Romei R., *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019
- Marianetti G., *Impatti del Covid - 19 sulla detassazione della produttività aziendale*, in “Il fisco” n. 31/2020
- Marianetti G., *La Dad all’interno del Welfare aziendale*, in “Il fisco” n. 27/2021
- Marianetti G., *Legge di Stabilità 2016: modifiche al lavoro dipendente*, Ipsoa – Professionalità Quotidiana, 29 dicembre 2015
- Marraffa V., *L’azionariato dei dipendenti come forma di incentivazione: ascesa e declino delle stock option*. I Quaderno 22, SAF, 2009
- Martin, J., Harder, J.W., *Bread and roses: Justice and the distribution of financial and socio-emotional rewards in organizations*, in “Social Justice Research”, 7, 1994
- Martini F., *Welfare aziendale o contrattuale? Rischi e Opportunità*, in “La Rivista delle Politiche Sociali”, n. 1, 2016
- Marzulli M., Moscatelli M., Pavesi N. (a cura di), *Le strade del welfare. Sintesi delle principali proposte di riforma*, in “Politiche Sociali e Servizi”, n. 1, Vita e Pensiero, Milano, 2015
- Maslow A.H., *A theory of human motivation*, in “Psychological Review”, n. 50, 1943
- Maslow A.H., *Motivation and Personality*, Harper & Row, New York, 1954
- Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014

## Bibliografia generale

- Massagli E. *Le potenzialità degli enti bilaterali nel settore della pesca marittima. Situazione attuale e prospettive future*, ADAPT University Press, 2011
- Massagli E., *Ampliamento, evoluzione (e manutenzione) del welfare aziendale nella Legge di Stabilità 2017*, in “Bollettino ADAPT”, 31 ottobre 2017
- Massagli E., *Executive summary – Welfare aziendale e PMI: un’esperienza difficile, ma possibile*, in Massagli E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccolo e media impresa italiana. Un’indagine ricostruttiva*, ADAPT University Press n. 31, 2014
- Massagli E., *I nuovi fringe benefit a 3.000 euro: perché sono un rischio più che una opportunità*, in “Bollettino ADAPT” n. 39, 14 novembre 2022
- Massagli E., *Le novità (e le mancanze) della Circolare 5/E sul welfare aziendale*, in “Bollettino ADAPT”, n. 13, 2018
- Massagli E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in Tiraboschi M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016
- Massagli E., Spattini S., *Cosa intendiamo quando parliamo di welfare aziendale? Un tentativo di mappatura di un concetto abusato*, in “Bollettino ADAPT”, 23 gennaio 2017
- Massagli E., Spattini S., *Regime fiscale dei piani di welfare: conferme e novità interpretative*, in “Bollettino ADAPT” n. 36, 5 ottobre 2020
- Massagli E., Spattini S., Tiraboschi M., *Fare welfare in azienda, Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, 2019
- Massagli E., Zucaro R., *Conciliazione tra vita professionale e vita privata*, in Tiraboschi M., (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016
- Mastropasqua P., *Il trattamento tributario dei fringe benefit*, in “Il fisco” n. 10/2013,
- Mattei A., *Welfare, contrattazione e scambio: regole e prassi*, in “Diritti lavori e mercati”, Editoriale Scientifica, Napoli, n. 1, 2018
- Mauro A., *Dizionario breve sul welfare aziendale* a cura di ADAPT e AIWA, in “Bollettino ADAPT”, 23 ottobre 2017
- Mayo E., *Hawthorne and the Western Electric Company, The Social Problems of an Industrial Civilisation*, Division of research, Graduate school of business administration, Harvard University, Boston, 1945
- Meucci M., *Contribuzione datoriale alla previdenza integrativa e incidenza sul TFR*, in

“La previdenza. Quotidiano di informazione giuridica”, 7 novembre 2011

- Micheli G. A., Coperture variabili. Non autosufficienza anziana ed erogazioni di welfare, in “Stato e mercato”, n. 3, dicembre 2007
- Milikovich G.T., Newman J.M., Milikovich C., *Compensation*, Vol. 8, McGraw-Hill, New York, 2004
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Detassazione premi di produttività: disponibile il Report aggiornato al 15 novembre 2022*, 17 novembre 2022
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Le prospettive di sviluppo del white jobs in Italia*, Italiaslavoro, luglio 2014
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Report Deposito Contratti*, 16 gennaio 2023
- Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, *Report Deposito Contratti*, 15 giugno 2022
- Ministero dell’Economia e delle Finanze, *Imposta sul valore aggiunto – Detrazione dell’imposta afferente gli acquisti relativi a veicoli stradali a motore – Articolo 1, commi 261 e 264, della legge 24 dicembre 2007, n. 244*, 20 febbraio 2008
- Ministero della Salute, *Reporting system. Anagrafe fondi sanitari. Fondi attestanti anno 2017*, novembre 2018
- Ministero delle Finanze, *Circolare n. 148. Correttivo alla disciplina IRAP: i chiarimenti sulle modifiche alla disciplina apportate dal D. Lgs. 506/99*, 26 luglio 2000
- Ministero delle Finanze, *Circolare n. 30. Stock option e azionariato popolare ai dipendenti: i criteri per determinare il valore delle azioni assegnate ai lavoratori dipendenti*, 25 febbraio 2000
- Ministero delle Finanze, *Circolare n. 326/E. Le nuove modalità di tassazione dei redditi di lavoro dipendente. Imposte sui redditi. Redditi di lavoro dipendente. Decreto legislativo 02 settembre 1997, n. 314. Armonizzazione, razionalizzazione e semplificazione delle disposizioni fiscali e previdenziali in materia di redditi di lavoro dipendente e assimilati, n. 47-97*, 20 dicembre 1997
- Ministero delle Finanze, *Circolare n. 48. Articolo 121-bis del TUIR, recante "Limiti di deduzione delle spese e degli altri componenti negativi relativi a taluni mezzi di trasporto a motore utilizzati nell'esercizio di imprese, arti e professioni"*, 10 febbraio 1998
- Ministero delle Finanze, *Circolare n. 98. Risposte a quesiti in materia di imposte dirette, Irap, Iva, sanzioni tributarie e varie*, 17 maggio 2000

## Bibliografia generale

- Ministero delle Finanze, *Risoluzione n. 666305*, 16 ottobre 1990
- Monarca P., *Fringe benefits: valutazione e tassazione dei compensi in natura concessi ai dipendenti*, in “Azienda & Fisco”, n. 9, 1999
- Montalenti P., *Democrazia industriale e diritto dell'impresa*, Franco Angeli, Milano, 1981
- 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 benefit*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n.4/2019
- Murena C., *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in “Lavoro Diritti Europa”, n. 3/2020
- Musso S. (a cura di), *Tra fabbrica e società: mondi operai nell'Italia del Novecento*, Feltrinelli, Milano, 1999
- Naldini M. e Saraceno C., *Conciliare famiglia e lavoro*, Bologna, Il Mulino, 2011
- Napoli M., *Riflessioni sul ruolo degli enti bilaterali nel Decreto legislativo 10 settembre 2003, n. 276*, in “Jus”, 2005
- Napolitano M., *Osservatorio di giurisprudenza italiana - Sulla natura retributiva dei buoni pasto (nota a App. Ancona 27 dicembre 2006 n. 521). Nota a App. Ancona 27 dicembre 2006, n. 521*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n. 3/2008
- Natali D., Pavolini E., *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, Novembre 2014
- Natali D., Pavolini E., *Occupational Welfare in Europe: an analytical and methodological introduction*, in Natali D., Pavolini E. (a cura di), *Occupational Welfare in Europe: Risks, opportunities and social partner involvement*, Etui, Brussels, 2018
- Natali L. C., *Trattamento di fine rapporto: gestione amministrativo – contabile*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 34-35/2020
- Negrelli S., Rossi P., *Trasformazioni del lavoro e welfare aziendale*, in “Politiche Sociali”, n. 1, 2019
- Nigro V., *L'edilizia popolare come servizio pubblico*, in “Rivista trimestrale di diritto pubblico”, 1995
- OCSEL, *4° Rapporto sulla contrattazione decentrata, 2016/2017. Una contrattazione aziendale sempre più plurale e nuova*, 17 luglio 2018



- OECD, *Prospettive economiche dell'OCSE. Rapporto intermedio, marzo 2022: La guerra in Ucraina: conseguenze economiche e sociali e implicazioni per le politiche pubbliche*, OECD Publishing, Paris, 2022
- OECD, *The Future of Family to 2030*, OECD Publishing, Paris, 2011
- Olivelli F. *L'inquadramento sistematico del "welfare aziendale"*, in "Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale", Fasc. 1, marzo 2020
- Olivelli P., *La Costituzione e la sicurezza sociale*, Giuffrè, Milano, 2002
- Olivetti A., *Il cammino della Comunità*, Roma, 2013
- Olivetti A., *Le fabbriche del bene*, Edizioni di Comunità, Roma, 2014
- Omizzolo M., *Il welfare circolare, la nuova dimensione dello Stato sociale*, in "Integrazione", luglio-agosto 2013
- Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano, *Documento n. 68: Il Welfare aziendale. Dalla teoria alla pratica*, I quaderni della Scuola di Alta Formazione, Milano, 2016
- Osservatorio nazionale sulla sharing mobility, *2 Rapporto nazionale sulla sharing mobility*, 2017
- Pace F., Pesenti L., Rinolfi V., Scippa E., *La bilateralità in Italia come percorso di modernizzazione delle relazioni industriali. l'esperienza di Ebitemp*, Ebitemp, Gennaio 2017
- Pagamici B., *Crediti d'imposta: la mappa di bonus utilizzabili nel 2021*, Ipsoa Quotidiano, 13 febbraio 2021
- Pagani E., *L'azionariato dei dipendenti tra diritto interno e diritto europeo*, Ciclo XXIX, Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, 2017
- Pais I., Zandonai F., *Le quasi-piattaforme del welfare digitale*, 5 aprile 2019
- Palier B. (a cura di), *A Long Good-bye to Bismarck. The Politics of Welfare Reforms in Continental Europe*, Amsterdam University Press, Amsterdam, 2010
- Paliotta A.C., Resce M., *Il premio di risultato nella contrattazione collettiva in Italia*, Inapp Report, 2022
- Pandolfo A., *Principi costituzionali e regole generali del welfare contrattuale*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016
- Pandolfo A., *Principi costituzionali e regole del welfare contrattuale*, in Treu T. (a cura

## Bibliografia generale

- di), *Il welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013
- Parisi M., *OO.SS e maggiore rappresentatività da provare*, in “Rassegna e Giurisprudenza e di dottrina”, giugno 2020
  - Pascucci P., *Giusta retribuzione e contratti di lavoro. Verso un salario minimo legale?*, Franco Angeli, Milano, 2018
  - Pascucci P., *La giusta retribuzione nei contratti di lavoro, oggi*, Relazione Congresso AIDLess, 2018
  - Pasquinelli S., *A cosa servono le piattaforme sociali?*, Welforum.it, 7 maggio 2019
  - Pasquinelli S., Rusmini G., *Badanti: la nuova generazione – Dossier per la ricerca “Qualificare”*, Milano, Istituto per la ricerca sociale (IRS), 2008
  - Pavesi N., *Il welfare mix*, in Marzulli M., Moscatelli M., Pavesi N. (a cura di), *Le strade del welfare. Sintesi delle principali proposte di riforma*, in “Politiche Sociali e Servizi”, 1, Vita e Pensiero, Milano, 2015
  - Pavolini E., Arlotti M., Ascoli U., Leonardi S., Raitano M., *The Challenge of Occupational Welfare in Italy: Between Risks and Opportunities*, in Natali D., Pavolini E. e Vanhercke B. (a cura di), *Occupational Welfare in Europe: Risks, Opportunities and Social Partner Involvement*, Etui, Brussels, 2018
  - Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013
  - Pavolini E., Ascoli U., *The Dark Side of the Moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in “Politiche Sociali/Social Policies”, n. 1, 2019
  - Pavolini, E., Ascoli, U., Mirabile M. L. (a cura di), *Gli ambivalenti processi di trasformazione del welfare in Italia fra Stato, imprese e sindacato*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013
  - Pavolini, E., Carrera F., *I tratti del welfare occupazionale a partire dalle indagini quantitative*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013
  - Pavolini, E., Neri S., Cecconi S., Fioretti I., *Verso un sistema multi-pilastro in sanità? Luci e ombre nell’esperienza dei fondi sanitari*, in Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Il Mulino, Bologna, 2013

- Peirolo M., *Aspetti ancora da chiarire sulla disciplina Iva dei voucher*, Ipsa Quotidiano, 29 novembre 2018
- Peirolo M., *Detrazione IVA per i veicoli aziendali in uso promiscuo ai dipendenti*, in “Pratica Fiscale e Professionale”, n. 10, 8 marzo 2021
- Peirolo M., *La qualifica dei buoni benzina vincola il regime Iva*, Ipsa Quotidiano, 8 maggio 2018
- Pera G., *Scritti di Giuseppe Pera. Diritto del Lavoro*, I, Giuffrè, Milano, 2007
- Persiani M., *I nuovi problemi posti dall’individuazione della retribuzione assoggettabile a contribuzione previdenziale*, in “Argomenti di Diritto del Lavoro”, 2016
- Persiani M., *Previdenza pubblica e previdenza privata*, relazione al XIII convegno dell’AIDLASS, Ferrara, 11-13 maggio 2000
- Peschiera F., *Modelli ed esperienze a confronto sulla partecipazione nell’impresa. Una prospettiva per le relazioni industriali. Rapporto predisposto per il CNEL dalla Scuola di formazione superiore europea di Genova*, in “Documenti CNEL”, n. 24, Roma, 2000
- Pesenti L., Scansani G., *Il mercato dei provider in Italia*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsa, Milano, 2020
- Pesenti L., Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in “Quaderni di Tuttowelfare.info”, 2018
- Pesenti L. (a cura di), *Il futuro del welfare dopo la Legge di Stabilità 2016*, Università Cattolica – AIDP – Welfare Company, 2016
- Pesenti L., *La territorializzazione del welfare: spunti di riflessione*, in Cesareo V. (a cura di), *Welfare Responsabile*, Vita e Pensiero, Milano, 2017
- Pesenti L., *Il mercato dei provider in Italia*, Altis, 2018
- Pesenti L., *Il welfare aziendale. Imprese smart e benessere dei lavoratori*, Vita e Pensiero, Milano, 2016
- Pesenti L., Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, Working Paper, [www.tuttowelfare.info](http://www.tuttowelfare.info), agosto 2018
- Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale “dopo-Covid19”. Il legislatore faccia la sua parte*, 24 aprile 2020, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
- Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale: e adesso? Un nuovo patto tra impresa e lavoro dopo la pandemia*, Vita e pensiero, Milano, 2020
- Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale: il mercato dei provider. flash report di*

## Bibliografia generale

*aggiornamento*, Altis, novembre 2019

- Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale: il mercato dei provider - flash report di aggiornamento – 3a edizione novembre 2020*, novembre 2020
- Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale: il mercato dei provider - flash report di aggiornamento – 4a edizione novembre 2021*, novembre 2021
- Pesenti L., Scansani G., *Welfare aziendale: il mercato dei provider. Flash Report di aggiornamento – 5a edizione Novembre 2022*, 14 novembre 2022
- 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”, n. 145, 2015
- Pessi R., *La collocazione funzionale delle recenti innovazioni legislative in materia di previdenza complementare nel modello italiano di sicurezza sociale*, in “Scritti in memoria di Massimo D’Antona”, Vol. III, parte IV, Giuffrè, Milano, 2004
- Petrucci F, *Il servizio di trasporto aziendale e le esigenze del lavoro*, in “Corriere tributario”, n. 10, 2020
- Petrucci F., *Irrilevanza reddituale delle erogazioni in natura*, in “Corriere tributario”, n. 27, 2014
- Pierson P., *The New Politics of the Welfare State*, Oxford University Press, Oxford, 2001
- Pilotti L., *Organizzazioni emotive (intelligenti e creative). Tra welfare aziendale, responsabilità, partecipazione e resilienza*, McGraw-Hill Education, 2019
- Pini I., *Note in tema di stock option e imposizione dei redditi di lavoro dipendente*, in “Innovazione e diritto”, n. 5/011
- Pirolò M., *Detrazione Iva ridotto per le auto fino al 2022*, Ipsa Quotidiano, 17 dicembre 2019
- Pizzuti F. R., *Rapporto sullo stato sociale 2019. Welfare pubblico e welfare occupazionale*, Università Sapienza di Roma, maggio 2019
- Pizzuti F. R., *Welfare pubblico e welfare occupazionale*, in “Economia & Lavoro”, Fasc. 2, maggio – agosto 2019
- Poli D., *Lo sviluppo del welfare privato: la soluzione dei welfare voucher*, in Ludovico G., Squeglia M., Ludovico G., Squeglia M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito De iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019
- Ponetrio C., *Il lavoro per un'esistenza libera e dignitosa: art. 36 Cost. e salario minimo*

*legale*, in “Questione Giustizia. Trimestrale promosso da Magistratura democratica”, Fasc. n. 4, 2019

- Ponzellini A. M, Riva E., Scippa E., *Il welfare aziendale: evidenze dalla contrattazione*, in “Quaderni Rassegna Sindacale”, n. 2, 2015
- Position paper Ania, Fondi sanitari, la necessità di un riordino, maggio 2015
- Postal M., Gobbi E., *Commento all’art. 51 del Tuir – Determinazione del reddito da lavoro dipendente*, Smart 24 Ore Fisco, 29 aprile 2021
- Powell T.C., *Competitive Advantage: Logical and Philosophical Considerations*, in “Strategic Management Journal”, 2001
- Prandini R., *Come rendere riflessiva la relazione tra famiglia e lavoro. Welfare aziendale, distretti familiari e audit famiglia-lavoro*, in Donati P. (a cura di), *La famiglia in Italia. Sfide sociali e innovazioni nei servizi, Vol. II. Nuove best practices nei servizi alle famiglie*, Carocci, Roma, 2012
- Pratica Professionale, *La conversione del premio di risultato in welfare. La scheda*, in “Guida al Lavoro”, Il Sole 24 Ore, 16 aprile 2021
- Puri P., «*Redditi di lavoro dipendente*», in Miccinesi M. (a cura di), *Commento agli interventi di riforma tributaria*, Cedam, Padova, 1999
- Puri P., *I limiti all’esclusione da tassazione del servizio di trasporto collettivo dei dipendenti*, in “La Rivista di Finanza”, n. 3, 2012
- Putrignano V., *Attualità e prospettive dei fondi integrativi del SSN*, in “Rivista del diritto della sicurezza sociale”, 2007
- Quaratino L., Boldizzoni D., *Risorse Umane. La sfida della sostenibilità*, Il Mulino, Bologna, 2014
- Rajoy M., *Demographic Trends in Southern Europe: Rethinking the Welfare State*, in “European View”, n. 7, 2008
- Rappaport A., *New Thinking on how to link executive pay with performance*, Harvard Business Review, Harvard, 1999
- Rausei P., *Vantaggi, opportunità e limiti del welfare aziendale*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 15/2021
- Ravaccia M., Volta L., *Iva, buoni – corrispettivo: quando si verifica il momento impositivo*, Ipsoa Quotidiano, 22 settembre 2018
- Razetti F., *Bilateralità e welfare contrattuale: quale ruolo per i territori?*, in Maino F.,

## Bibliografia generale

- Ferrera M. (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015
- Razetti F., *LTC e innovazione sociale: quali spunti dall'Europa?*, Paper presentato alla Conferenza SISP, Torino, 5-7 settembre 2018
  - Razetti F., Santoni V., *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia*, Giappichelli, Milano, 2019
  - Rebba V., *Il long-term care in Italia: l'attuale mix pubblico-privato e il possibile ruolo delle assicurazioni integrative*, in "Politiche Sanitarie", 11 (2), 2010
  - Redazione (a cura di), *Anche il buono mobilità tra i fringe benefit*, Ipsa Quotidiano, 31 agosto 2020
  - Redazione (a cura di), *Auto aziendali: aumenta la tassazione dei fringe benefit*, Ipsa Quotidiano, 1° luglio 2020
  - Redazione (a cura di), *Buoni pasto: esercizi autorizzati all'emissione e caratteristiche tecniche*, Ipsa Quotidiano, 11 agosto 2017
  - Redazione (a cura di), *Conversione del premio con azioni*, Ipsa Quotidiano, 29 marzo 2018
  - Redazione (a cura di), *Corrispettivi telematici: chiariti i dubbi sul pagamento con buono pasto*, Ipsa Quotidiano, 24 ottobre 2019
  - Redazione (a cura di), *Fondo di previdenza complementare: possibilità di destinazione dei premi di risultato*, Ipsa Quotidiano, 20 settembre 2019
  - Redazione (a cura di), *Indennità sostitutiva di mensa: il trattamento fiscale applicabile*, Ipsa Quotidiano, 25 aprile 2020
  - Redazione (a cura di), *Le prospettive del welfare aziendale dopo la firma del "Patto per la Fabbrica"*, Percorsi di secondo welfare, 9 marzo 2018
  - Redazione (a cura di), *Nasce Welfare Manager Factory: il corso per formare professionisti del welfare aziendale con certificazione di qualità*, Percorsi di secondo welfare, 14 gennaio 2022
  - Redazione (a cura di), *Non imponibilità per buoni pasto anche per lavoratori in smart-working*, Ipsa Quotidiano, 23 febbraio 2021
  - Redazione (a cura di), *Premi di risultato convertiti in welfare previdenziale: la contribuzione è agevolata*, Ipsa Quotidiano, 26 ottobre 2018

- Redazione (a cura di), *Premi di risultato e welfare aziendale: il benefit rileva nel periodo d'imposta di conversione*, Ipsa Quotidiano, 27 giugno 2019
- Redazione (a cura di), *Sconto applicato ai propri dipendenti dal datore di lavoro: qual è il regime fiscale applicabile*, Ipsa Quotidiano, 25 marzo 2022
- Redazione (a cura di), *Servizio sostitutivo di mensa aziendale resi tramite App: non concorre a formare reddito*, Ipsa Quotidiano, 9 ottobre 2018
- Redazione (a cura di), *Welfare aziendale e buono monouso: quale regime Iva?*, Ipsa Quotidiano, 23 gennaio 2020
- Redazione (a cura di), *Fondo di previdenza complementare: possibilità di destinazione dei premi di risultato*, Ipsa Quotidiano, 20 settembre 2019
- Redazione (a cura di), *Premi di risultato e welfare aziendale: il benefit rileva nel periodo d'imposta di conversione*, Ipsa Quotidiano, 27 giugno 2019
- Redazione, *2.4 Conversione del premio di risultato con azioni*, Ipsa Quotidiano, 29 marzo 2018
- Regalia I., *L'Accordo interconfederale su premi di risultato e welfare aziendale per le imprese senza rappresentanza*, in «Politiche sociali», n. 3, 2016
- Renella G., *“Welfare aziendale, sconto sull'IRPEF anche con documentazione ‘leggera’”*, Il Sole 24 Ore, 31 gennaio 2019
- Renella G., *Premi di risultato e welfare aziendale: il punto di Assonime*, in “Il fisco” n. 43/2018
- Renella G., *Welfare aziendale: le spese per sussidi per studenti con DSA se rimborsate dal datore non concorrono al reddito*, in “Il fisco” n. 10/2020
- Righini E., *La gestione finanziaria del patrimonio dei fondi pensione chiusi*, in “Quaderni di giurisprudenza commerciale”, 2006
- Rizza R., *Recensioni Pavolini E., Ascoli U., Mirabile M. L. (a cura di), Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, in “Polis”, Fasc. 2, agosto 2014
- Rocco G., *Il ruolo dei fondi pensione negoziali per lo sviluppo del paese*, in “Diritto & Pratica del Lavoro” n. 45/2020
- Rocco G., *Fondi pensione e investimento fondi pensione negoziali tra vincolo previdenziale, massimizzazione dei rendimenti e modelli alternativi di gestione*, in “Massimario di giurisprudenza del lavoro”, n. 5, Il Sole 24 ore, maggio 2011
- Rocco G., *Fondi pensione e modalità di distribuzione*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”

## Bibliografia generale

n. 5/2021

- Rocco G., *Fondi pensioni e scelte di investimento*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 46/2020
- Rocco G., *Il possibile ruolo dei fondi pensione per fronteggiare i rischi da Covid 19*, in “Diritto & Pratica del Lavoro” n. 15/2020
- Rocco G., *Previdenza complementare e familiari a carico*, in “Diritto & Pratica del Lavoro” n. 12/2020
- Rocco G., *Spesa pubblica: contributo della previdenza complementare*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 47-48/2020
- Rocco G., *TFR e previdenza complementare*, in “Diritto & Pratica del Lavoro”, n. 36/2002
- Roma G., *Le funzioni della retribuzione*, Cacucci, Bari, 1997
- Rossi P., *Il welfare come merito? Logiche di responsabilizzazione e processi di individualizzazione nell’accesso ai servizi socioassistenziali*, in «Rassegna Italiana di Sociologia», n. 3, 2017
- Rota Porta A., Uccello S., *Effetto Covid sui contratti: calano premi e nuovi accordi*, Il Sole 24 Ore, 7 luglio 2021
- Rubagotti O., *Welfare occupazionale e tendenze evolutive*, in “Labour & Law Issues”, Fasc. 1, pt. 2, 2021
- Saglione L., Caprarola G., Ferri E., *“Pacchetti vacanza”:* erogazione occasionale a dipendenti senza contributi Inps, in “Azienda & Fisco”, n. 10, 2013
- Salabam, *I residui dei piani welfare: come possono essere gestiti*, 23 luglio 2019
- Santoni V., *Il welfare aziendale è destinato a crescere ancora, nonostante le difficoltà delle imprese*, Percorsi di secondo welfare, 10 giugno 2020
- Santoni V., Maino F., *Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l’imprenditoria sociale ai tempi del Covid - 19*, Working Paper 2/2021, Maggio 2021
- Santoni V., *Metalmeccanici, rinnovato il contratto nazionale. Ecco le novità sul welfare*, Percorsi di secondo welfare, 8 febbraio 2021
- Santoni V., *Nasce WelfareImpresa, l’associazione delle società che si occupano di welfare aziendale*, Percorsi di secondo welfare, 19 febbraio 2018
- Santoni V., *OCSEL: ecco come cresce la contrattazione di secondo livello e il welfare aziendale*, Percorsi di secondo welfare, 19 luglio 2018



- Santoni V., *Servizi on-site, benefit e welfare aziendale: l'offerta di Sodexo Italia*, Percorsi di secondo welfare, 26 giugno 2017
- Santoni V., *Ubi Welfare: la proposta di Ubi Banca per il welfare aziendale*, 31 ottobre 2017
- Santoni V., *Wave: il mondo cooperativo veneto investe nel welfare aziendale*, Percorsi di secondo welfare, 15 novembre 2017
- Santoni V., *Welfare aziendale e pandemia, un resoconto di tutte le novità normative*, 7 luglio 2021, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
- Santoni V., *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2017
- Santoni V., *Welfare aziendale: la Legge di Bilancio 2019 segna una battuta d'arresto*, Percorsi di secondo welfare, 9 gennaio 2019
- Santoni V., *Welfare aziendale: nei momenti di crisi si rafforza il ruolo sociale delle imprese*, Percorsi di secondo welfare, 12 novembre 2020
- Sapienza M., *Welfare aziendale e territorio: il caso delle reti emiliane*, Percorsi di secondo welfare, 15 luglio 2021
- Sbaragli G., *Raddoppio dell'esenzione per i fringe benefit: ambito applicativo a rischio restrizione*, in "Il fisco" n. 43/2020
- Sbaraglia G., Sepio G., *"L'indennità di mensa non fruita per COVID detassata fino a 5,29 euro al giorno"*, Il Sole 24 Ore, 3 settembre 2020
- Sbaraglia G., Sepio G., *I voucher per la mobilità rientrano tra i fringe benefit*, Aiwa, 1 settembre 2020
- Scansani G., *Il welfare aziendale come "beneficio comune" anche i provider guardano alla società benefit*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it), 2020
- Scansani G., *Nuovi equilibri nelle relazioni industriali. Welfare virtuoso tra sindacati e azienda*, in "Persone e Conoscenze" n. 129, Maggio-Giugno 2018
- Scansani G., *Provider: il welfare aziendale come mercato*, in Ludovico G., Squeglia M., *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019
- Scansani G., *Welfare Aziendale e partecipazione dei lavoratori: due "leve" per un nuovo Umanesimo delle imprese*, Mefop, 2019
- Schiavone R., *Permessi per allattamento: quando scatta il diritto al buono pasto*, Ipsoa

## Bibliografia generale

Quotidiano, 18 maggio 2019

- Schiavone R., *C'è rapporto di portierato se l'alloggio condominiale è in comodato gratuito*, Ipoa Quotidiano, 28 agosto 2020
- Schlesinger P., *L'azionariato dei dipendenti*, in "Rivista di diritto civile", I, 2001
- Seghezzi F., *L'uomo fordista tra economia e società. Appunti per una rilettura eretica di Gramsci*, Working Paper ADAPT, n. 169, 2015
- Seghezzi F., Tiraboschi M., *Il Piano nazionale Industria 4.0: una lettura lavoristica*, in "Labour & Law Issues", Vol. 2, n. 2, 2016
- Seghezzi F., *La nuova grande trasformazione. Lavoro e persona nella quarta rivoluzione industriale*, ADAPT University Press, 2017
- Seghezzi F., *Welfare aziendale per Industria 4.0*, [www.aiwa.it](http://www.aiwa.it)
- Sepio G., Sbaragli G., *Raddoppio dell'esenzione per i fringe benefit: ambito applicativo a rischio restrizione*, in "Il fisco" n. 43/2020
- Sepio G., Sbaraglia F., *Servizi sostitutivi di mensa mediante buono pasto*, in "Il fisco" n. 36/2020
- Sepio G., Sbaraglia G., *Contributi versati all'ente bilaterale e prestazioni da questo erogate: altre criticità*, in "Il fisco" n. 6/2021
- Sepio G., Sbaraglia G., *Momento di maturazione rilevante per i premi di produttività e servizi rientranti nel welfare aziendale*, in "Il fisco" n. 26/2020
- Sepio G., Sbaraglia G., *Trattamento IVA dei servizi welfare fruiti dai dipendenti*, in "Il fisco" n. 25/2021
- Servidio S., *Competenze erogate dal fondo di previdenza complementare, regime tributario*, in "Guida al Lavoro", n. 4, Il Sole 24 Ore, 22 gennaio 2021
- Servidio S., *Il regime fiscale dei fabbricati in uso ai dipendenti*, in "Guida al Lavoro", n. 23, Il Sole 24 Ore, 31 maggio 2019
- Servidio S., *Abolizione del regime fiscale delle stock option*, in "Pratica Fiscale e Professionale", n. 39, 2008
- Silvestri V., Orlando A., *Il premio di risultato e la possibilità di conversione in welfare previdenziale e sanitario*, Fondazione Studi Consulenti del Lavoro, 26 ottobre 2018
- Sinfield A., *Fiscal Welfare*, in Greve B. (a cura di), *The Routledge Handbook of the Welfare State*, Routledge, London, 2013
- Sinfield A., *Analysis in the social division of welfare*, in "Journal of Social Policy", Vol.

7, n. 2, 1978

- Solari L., *Il welfare come occasione per recuperare la centralità della persona nelle politiche di gestione delle risorse umane*, in Ludovico G., Squeglia M., *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019
- Spagnuolo Vigorita L., *Azionariato dei dipendenti: nozione e profili di diritto del lavoro*, in “Diritto delle Relazioni Industriali” n. 1/2000
- Squeglia M., *Il contributo di un nuovo modello societario nella dimensione della responsabilità sociale delle imprese e il ruolo del welfare aziendale*, in Ludovico G., Squeglia M., *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, Milano, 2019
- Squeglia M., *L'evoluzione del welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in “Argomenti di Diritto del Lavoro”, n. 1/2017
- 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 d'indagine, prospettive di sviluppo*, in “Rivista del Diritto della Sicurezza Sociale”, Fasc. 4, dicembre 2018
- Squeglia M., *La gestione finanziaria nei fondi pensione negoziali tra vincolo previdenziale, massimizzazione dei rendimenti e modelli alternativi di gestione*, in “Massimario di giurisprudenza del lavoro”, n. 5, Il Sole 24 Ore, maggio 2011
- Stancati G., *Effetti sulle politiche del lavoro e previdenziali dell'abrogazione del regime sulle “stock option”*, in “Corriere tributario”, n. 42, 2008
- Stendardi U., Munno A. R., *Il welfare contrattuale: un nuovo strategico*, in Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016
- Studio Busani, *Circolare n. 17. Omaggi natalizi: trattamento fiscale*, 21 dicembre 2017
- Tampieri A., *La giusta retribuzione. Una lettura giuridica di MT20*, in Tampieri A. (a cura di), *Il diritto del lavoro e la sua evoluzione. Studi in onore di Roberto Pessi*, Cacucci, Bari, 2021
- Tavella M., *Coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione aziendale: emanata la circolare Inps sulla decontribuzione dei premi di risultato*, in “Rassegna di

## Bibliografia generale

giurisprudenza e dottrina”, ottobre 2018

- Taylor F.W., *The principles of scientific management*, Harper & Brothers, New York, 1911
- Taylor-Gooby P., *New Risks, New Welfare: The transformation of the European Welfare State*, Oxford University, Oxford, 2004
- Tesauo F. *Istituzioni di diritto tributario – Parte speciale*, Utet, Torino, 2008,
- The European house – Ambrosetti, *Il ruolo dei fondi pensione negoziali per la crescita del sistema-paese*, ottobre 2020
- Tinelli G, *Commentario al Testo unico delle imposte sui redditi*, Cedam, Padova, 2009
- Tiraboschi M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, Milano, 2016
- Tiraboschi M. (a cura di), *Primo Rapporto sul welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018
- Tiraboschi M. (a cura di), *Welfare for people. Primo Rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2018
- 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, 2020
- Tiraboschi M., (a cura di), *Welfare for people. Quarto rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2021
- Tiraboschi M., *Il sostegno alla contrattazione collettiva e alla bilateralità nella riforma Biagi: Alcune osservazioni critiche sull’articolo 10 della legge 14 febbraio 2003*, n. 30, in Tiraboschi T. (a cura di), *La riforma Biagi del mercato del lavoro, Prime interpretazioni e proposte di lettura del d.lgs. 10 settembre 2003*, n. 276. *Il diritto transitorio e i tempi della riforma*, ADAPT Collana, Giuffrè, Milano, 2004
- Tiraboschi M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n. 1/2020
- Tirangolo S., *Premio fedeltà del lavoratore. Fa parte del reddito imponibile*, in “Fisco Oggi”, 18 dicembre 2013
- Titmuss, R., *Essays on the Welfare State*, Allen and Unwin, London, 1958
- Tocci A., “Art. 51 (Determinazione del reddito di lavoro dipendente)”, in Tinelli T. (a

- cura di), *Commentario al Testo unico delle imposte sui redditi*, Cedam, Padova, 2009
- Tomassetti P., *Detassazione 2016: il ritorno degli accordi “fotocopia” di livello territoriale*, in “Bollettino ADAPT”, 19 ottobre 2016
  - Tomassetti P., *La nozione di sindacato comparativamente più rappresentativo nel Decreto legislativo n. 81/2015*, in “Diritto delle Relazioni Industriali”, n. 2/2016
  - Tomelleri S., *Quali professionalità per il nuovo welfare?*, in Cesareo V. (a cura di), *Welfare responsabile*, Vita e pensiero, Milano, 2017
  - Tombari M. (a cura di), *Pubblico, territoriale e aziendale. Il welfare del gruppo cooperativo CGM*, Milano, Este Edizioni, 2019
  - Treu T., (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa, Milano, 2013
  - Treu T. (a cura di), *Welfare 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016
  - Treu T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020
  - Treu T., Dell’Aringa C., *Welfare dalla crisi alle opportunità*, Edenred, 2013
  - Treu T., *Dizionario di Storia*, 2011, [www.treccani.it](http://www.treccani.it)
  - Treu T., *Introduzione Welfare aziendale*, in WP C.S.D.L.E. «Massimo D’Antona».IT – n. 297/2016
  - Treu T., *La partecipazione dei lavoratori alle economie delle imprese*, in “Giurisprudenza Commerciale”, 1988
  - Treu T., *Un segnale unitario per il futuro*, Il Sole 24 Ore, 5 giugno 2019
  - Treu T., *Welfare aziendale. Come cambierà dopo l'emergenza Covid - 19*, Ipsoa Quotidiano, 17 ottobre 2020
  - Treu T., *Welfare e benefits: esperienze aziendali e territoriali*, in Treu T. (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”, n. 3, 2012
  - Tursi A., *Retribuzione, previdenza, welfare: nuove variazioni sul tema*, in “Giornale di diritto del lavoro e di relazioni industriali”, n. 1, 2019
  - Tursi A., *Welfare contrattuale e responsabilità sociale d’impresa*, in Treu T. (a cura di),

## Bibliografia generale

*Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, Milano, 2020

- Up day, *Differenze tra fringe e flexible benefit*, 25 febbraio 2021
- Uricchio A., *La determinazione del reddito da lavoro dipendente tra autonomia e indipendenza*, Cacucci, Bari, 2006
- Valsiglio C., *Covid - 19: imponibilità fiscale dell'indennità sostitutiva di mensa e dei buoni pasto*, in "Il Corriere delle Paghe", n. 10, Il Sole 24 Ore, 10 ottobre 2020
- Valsiglio C., *Defiscalizzazione welfare aziendale, nuove indicazioni dalle Entrate*, in "Guida al Lavoro", n. 1, Il Sole 24 Ore, 3 gennaio 2020
- Valsiglio C., Falasca G., *Welfare aziendale. Come predisporre i piani per il miglioramento della produttività e delle esigenze personali dei dipendenti*, Il Sole 24 Ore, novembre 2016
- Valsiglio C., *Il welfare aziendale nella Legge di Bilancio 2018*, in "Euroconference Lavoro", 8 febbraio 2018
- Valsiglio C., *Lavoro. Il welfare aziendale e i benefit "flessibili"*, L'Esperto risponde, Il Sole 24 Ore, 10 aprile 2017
- Valsiglio C., *Legge di Bilancio 2017: impatti su welfare aziendale e flexible benefit*, in "Guida al Lavoro", n. 50, Il Sole 24 Ore, 23 dicembre 2016
- Valsiglio C., *Servizio di mensa tramite App Mobile, l'Agenzia spiega il regime applicabile*, in "Guida al Lavoro", n. 41, Il Sole 24 Ore, 19 ottobre 2018
- Verrengia M., *Pasti a degenti ospedalieri e detenuti: si applica l'Iva con aliquota al 10%*, in "Fisco Oggi", 20 agosto 2020
- Veshi D., *I costi della non autosufficienza in Italia: il ruolo del settore pubblico e di quello privato*, in "Politica del Diritto", Fasc. 2, giugno 2015
- Vicarelli G., *Per una analisi storico-comparata della professione medica*, in "Stato e Mercato", n. 3, 2010
- Vincenti A., *Le famiglie e i nuovi strumenti di protezione sociale: il welfare aziendale*, in "Argomenti", terza serie, 9/2018
- Viscovich I., *Sono misurabili gli effetti a livello microeconomico delle politiche di welfare?*, in "Bollettino ADAPT", n. 44, 30 novembre 2020
- Vozella L., *Buono Welfare, Dizionario breve sul welfare aziendale*, a cura di ADAPT e Aiwa, in "Bollettino ADAPT", n. 31, 2017

- Vozella L., *Welfare aziendale, vantaggi fiscali solo per i dipendenti o anche per gli amministratori?* in “Bollettino ADAPT”, 14 novembre 2016
- Welfareperlatuaimpresa, *Un welfare aziendale per imprese e territori. Guida pratica*, 2018
- Wilensky H. L., *The professionalization of everyone?*, in “American Sociological Review”, 1964
- Willis Towers Watson, *Global Benefits Attitudes Survey the Employee voice: more security, more flexibility, more choice*, 2017
- Yang T., *Addizioni interpretative e principio di legalità nell'imposizione sui redditi di lavoro dipendente. Considerazioni critiche a margine della risoluzione 25 settembre 2020, n. 55/E dell'Agenzia delle Entrate*, in “Rivista telematica di Diritto Tributario”, 28 dicembre 2020
- Zamagni S., *Dal welfare della delega al welfare della partecipazione*, Le Giornate di Bertinoro per l'economia civile (XIII edizione), 2013
- Zamagni S., Zamagni V., *La cooperazione*, Il Mulino, Bologna, 2008
- Zarattini P., Pelusi R., *Il consulente del lavoro*, Ipsoa Quotidiano, Milano, 2015
- Zilio Grandi G. (a cura di), *Stato sociale. Lavoro e welfare aziendale ai tempi del “Jobs Act”*, Note di ricerca, Università Cà Foscari di Venezia, Gennaio 2017
- Zoppoli L., *L'art. 36 della Costituzione e l'obbligazione retributiva*, in Caruso B., Zoli C., Zoppoli L. (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Vol. 1, Jovene, Napoli, 1994
- Zoppoli L., *La corrispettività nel contratto di lavoro*, Jovene, Napoli, 1991