

*ebook*

**WELFARE PER  
COMPENDIUM:  
7 ERRORI  
DA EVITARE  
NEL WELFARE  
AZIENDALE**

Il welfare aziendale nasce dall'analisi del sistema organizzativo, degli sprechi e dei costi di gestione e del personale, da malesseri dei lavoratori o da concetti più strategici, come l'immagine aziendale, che determinano sia la maggior appetibilità del posto di lavoro (per legge di mercato ciò riduce le pretese salariali) che il tasso di mantenimento dei lavoratori già formati e produttivi, evitandone la fuoriuscita verso altre realtà lavorative.

Numerosi studi dimostrano che il lavoratore soddisfatto del proprio posto è più disponibile e produttivo, meno problematico e più collaborativo. Concetti che possono sembrare distanti, ma che sono la vera opportunità per i datori di lavoro. Se l'obiettivo è il benessere, è necessario comprendere che la comunicazione e il coinvolgimento dei lavoratori sono parte dello stesso concetto.

Ragionare solo in termini di risparmio porta a risultati di poco conto e di poco respiro. Parlare di welfare aziendale è necessario, utile e vantaggioso, ma dev'esserne compresa l'enorme portata e potenzialità. Attualmente ci troviamo in un momento storico nel quale tutti propongono il welfare, a costi irrisori, gratis, o con risultati mirabolanti. Attenzione a non sottovalutare gli aspetti delicati e le problematiche, una per tutte l'assoluta consapevolezza dell'imprenditore o dei vertici aziendali dei cambiamenti culturali necessari. Senza un cambio di visione il welfare non sarà benessere, ma complicazione generalizzata. Un aspetto da non sottovalutare è la resistenza al cambiamento dei lavoratori (inizialmente comunemente e comprensibilmente osteggiato) che una volta messo in atto è irreversibile, se non a costi notevoli. Altro punto di attenzione sono le aspettative ed è quindi d'obbligo gestire con estrema cautela la parte comunicativa, sia preventiva che in fase di programmazione, nonché di monitoraggio. Elemento estremamente rilevante e sul quale i responsabili del personale e i professionisti si devono confrontare, è il concetto di

“tetto massimo” di spesa, che il datore di lavoro deve conoscere per programmare le proprie economie. L'erogazione di beni e servizi, a seconda della tipologia o di strumento operativo scelto per l'erogazione (ad esempio portali web di flexible benefit) o ancora la destinazione alla previdenza complementare del TFR o di contributi, determina una diversa gestione dei flussi finanziari, la cui logica di programmazione cambia fortemente rispetto a quella della retribuzione a scadenze precise in busta paga. Un piano di welfare non è di immediata progettazione né tanto meno applicazione, e considera più o meno variabili a seconda del caso. E' bene tenere presente che elementi come l'elevato utilizzo di lavoro straordinario abbinato ad arretrati ingenti di ferie e permessi sono indice di disfunzioni e costi (in gran parte non considerati) la cui soluzione non è retributiva ma organizzativa, e un adeguamento di questi elementi fa comprendere la delicatezza delle modifiche necessarie. È altresì da considerare il cambiamento in atto dal punto di vista tecnologico: “Industria 4.0” consente solo a chi è organizzato strutturalmente di cogliere l'opportunità.

Il welfare deve portare ad un benessere diffuso, che ha concetti diversi per il datore di lavoro e per i lavoratori: per il primo normalmente si concretizza in “marginalità, guadagno, espansione”, per i secondi, invece, il concetto di benessere è molto più articolato e si concretizza per taluni in aumento del potere di acquisto, per altri in flessibilità, per altri ancora in soddisfacimento delle esigenze familiari o di modifica dello stress da lavoro o in termini di immagine lavorativa posseduta o un mix di elementi. Tali aspetti non possono prescindere da una valutazione, anche veloce, sull'applicazione del welfare aziendale.

## **1 - RETRIBUZIONE, COSTO, LORDO E NETTO, CUNEO FISCALE, TFR**

È bene definire molto chiaramente i concetti di retribuzione, costo, netto e lordo, perché sono la chiave per comprendere la portata economica del

welfare aziendale.

La retribuzione è il corrispettivo della prestazione lavorativa, tutto ciò che viene erogato “in relazione al rapporto di lavoro” è considerato retribuzione imponibile ai fini fiscali, contributivi ed assicurativi, sulla quale si calcolano contributi, tasse e premi, normalmente contribuzioni aggiuntive per enti bilaterali, assistenziali, di previdenza complementare ecc.

Il lordo: è la somma erogata in busta paga o il valore del bene o servizio che il datore di lavoro eroga, concede o paga a beneficio del lavoratore e dei suoi familiari.

Il costo: alla retribuzione lorda sono sommati i contributi previdenziali e assistenziali, i premi assicurativi, nonché le contribuzioni aggiuntive ed eventuali degli enti bilaterali, contributi di assistenza contrattuale, contributi aggiuntivi a carico del datore di lavoro per previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, contributi previsti da speciali categorie o CCNL. Il costo è da considerarsi la somma di tutti gli elementi, che il datore di lavoro deve effettivamente spendere.

Il netto è il valore netto ricevuto in busta paga a cui si somma il valore in utilità dei beni e servizi erogati, pagati, rimborsati, forniti dal datore di lavoro.

Il cuneo fiscale è identificato come la differenza tra il costo e il netto, la via mediana è il lordo.

Nel caso di erogazioni di beni, servizi, rimborsati costi o erogate retribuzioni esenti, il cuneo fiscale è pari a zero, o comunque limitato (contributo aggiuntivo di solidarietà 10% nei casi di versamento a carico del datore di lavoro a casse aventi fini previdenziali o assistenziali - L.166/91). Attenzione al TFR! Sovente le società che vendono servizi di welfare propongono conteggi comparativi che erroneamente evidenziano il risparmio anche sul TFR. La maturazione del TFR non è legata al concetto di imponibilità fiscale, ma alla retribuzione ordinaria sulla quale si conteggia. Il Codice Civile, tra l'altro, cita espressamente proprio l'inclusione dei beni e servizi (prestazioni in natura) tra gli elementi

utili alla maturazione del TFR. Se quindi si ragiona di “retribuzione” (lorda) è necessario tener presente che il costo per il datore di lavoro sarà maggiore, mentre per il lavoratore il netto sarà inferiore. In caso di erogazione di beni e servizi questa differenza è azzerata o comunque limitata, per effetto dell’applicazione di esenzioni previste dall’art. 51 del TUIR. Semplificando, il costo per il datore di lavoro tende ad essere in media quasi il doppio rispetto al netto percepito dal lavoratore, con gli opportuni distinguo in relazione al reddito percepito e alle condizioni familiari. Appare, quindi, chiarissimo che agire su elementi che prevedono cuneo fiscale pari a zero determina in modo evidente il beneficio economico sia per lavoratore che per il datore di lavoro.

È proprio questo beneficio che, erodendo risorse agli enti previdenziali, assistenziali, assicurativi, erario e fiscalità locale (ed eventualmente altri enti di natura contrattuale o bilaterale), è da gestire con estrema cautela in quanto ognuno dei suddetti enti è chiamato per sua stessa natura a incidere sulle proprie entrate pretendendo un prelievo su elementi esenti che ritenesse non conformi alla normativa. Progettare un piano di welfare significa considerare anche le ripercussioni che in futuro potrebbero verificarsi sulle possibili ipotesi sanzionatorie o interpretative. Un buon piano di welfare è gestito con conoscenza, cautela e lungimiranza; un ottimo piano di welfare, invece, considera l’art. 51 del TUIR un “dettaglio” di un sistema organizzativo e/o politiche retributive ben più corposo, stabile e con riflessi operativi e organizzativi lungimiranti e condivisi.

## 2 - NETTO TEORICO E NETTO EFFETTIVO

Netto teorico e netto effettivo: è da tenere presente che per il lavoratore ci sono delle ripercussioni non immediate e da comprendere bene. Evidenziamo gli elementi:

- Trattenuta del quinto: nel caso di pignoramenti presso terzi o di trattenuta per la cessione del c.d. quinto a favore di società

finanziarie il datore di lavoro è obbligato a trattenere la percentuale prevista direttamente calcolando il suddetto quinto (o altra percentuale prevista) dal netto in busta paga. Tale trattenuta non è applicabile, invece, ai beni e servizi erogati o ai rimborsi ottenuti.

- Assegni familiari: beni e servizi erogati o rimborsi ottenuti non sembrerebbero rientrare nel calcolo delle soglie di reddito per il calcolo dell'importo degli assegni familiari se non sono inclusi nella CU.
- Isee: sono esclusi dal calcolo dell'isee i beni e servizi erogati dal datore di lavoro e i rimborsi ottenuti. Sembrerebbero quindi escluse le prestazioni in natura.
- Assegno all'ex coniuge: essendo in gran parte esclusi dalla CU, i valori del c.d. welfare aziendale vanno ad abbattere il reddito direttamente e palesemente "aggredibile".
- Mutui: essendo in gran parte esclusi dalla CU, i valori del c.d. welfare aziendale vanno a diminuire il reddito utile al calcolo delle soglie di "finanziabilità"; è anche vero, però, che normalmente gli istituti bancari accettano, anche se non automaticamente, ulteriori certificazioni attestanti retribuzioni erogate in natura.
- Importo della pensione: l'erogazione di emolumenti retributivi esenti da contribuzione pensionistica determina una diminuzione della contribuzione con conseguente diminuzione della pensione. Si tenga conto però che proiezioni pensionistiche su valori medi determinano tali effetti mediamente trascurabili o teoricamente più vantaggiosi nel caso di erogazione del medesimo valore in beni e servizi, inoltre si valuti che il beneficio economico è, a differenza della prestazione pensionistica, immediato, certo, ed il valore economico disponibile entra al 100% nell'asse ereditario, se accantonato, o nel potere d'acquisto, se speso.
- Detrazione in 730: il rimborso di alcune spese rende le stesse indetraibili nel calcolo delle tasse dovute in dichiarazione dei redditi. Il rimborso del 100% del costo è però più favorevole della

detrazione del 19% del costo stesso.

- Azioni di scala: l'applicazione di convenzioni o di "sistemi di welfare aziendale" determina generalmente degli sconti sul valore teorico del bene o servizio, tanto da determinare un prezzo effettivo della prestazione welfarizzata inferiore al prezzo di mercato, offrendo ulteriore beneficio per il lavoratore (scontistica).

1.000 € in welfare:

- Proiezione pensione annua netta: € 0,00
- Retribuzione annua netta per 25 anni: € 25.000
- Totale somma pensione + netto (fino a 83 anni): € 25.000
- Costo per il datore di lavoro per 25 anni € 25.000

1.000 € in retribuzione:

- Proiezione pensione annua netta: € 6.409,00 (€ 29 al mese)
- Retribuzione annua netta per 25 anni: € 14.899
- Totale somma pensione + netto (fino a 83 anni): € 21.308
- Costo per il datore di lavoro per 25 anni: € 33.987,50

### 3 - BENI E SERVIZI

Ad oggi, anche con gli interventi delle ultime due finanziarie (L. 28/12/2015 n. 208 e L. 11/12/2016 n. 232) la platea dei valori in natura erogabili (beni e servizi) è davvero ampia: dal rimborso delle spese scolastiche dei figli (mensa, asilo, libri, tasse universitarie) ai viaggi di studio o per vacanze, dalle carte carburante (max. € 258,23) alle spese mediche, dalla contribuzione alla previdenza complementare alla palestra. Esistono portali web che offrono al datore di lavoro e ai lavoratori la possibilità di prevedere un tetto prepagato entro il quale scegliere autonomamente quali beni e servizi utilizzare, con importo a scalare. Tali portali però prevedono un costo e sono da affrontare nei confronti dei lavoratori con un'adeguata preparazione e informazione,

non complicata, ma delicata e opportuna. È da sottolineare che per utilizzare strumenti di scelta flessibile della tipologia di beni e servizi non è necessario ricorrere ad un portale web. Tale strumento, e il suo costo di gestione, è sicuramente un indubbio vantaggio pratico, soprattutto nei casi in cui l'importo welfarizzato sia ingente. La valutazione sull'utilizzo di un portale di flexible benefit rientra nella progettazione del piano di welfare, come rientra anche la scelta del portale stesso tra i fornitori, non solo in base ai costi di gestione ma anche in base al territorio coperto dalle convenzioni, dal tipo di interfaccia o dalle modalità di assistenza. Il vantaggio dei beni e servizi o agevolazioni riconosciuti ai lavoratori è bene che sia il frutto di un preventivo lavoro di analisi e valutazione per evitare la mancata percezione del beneficio dal lavoratore, tra l'altro del tutto legittima, o ancor peggio il mancato utilizzo. È bene farsi assistere da un professionista con esperienza e competenza in materia per evitare delle ripercussioni pesanti sulle "mancate valutazioni degli effetti". Il welfare aziendale, anche solo inteso come utilizzo delle esentabilità previste dall'art. 51, dev'essere affrontato come un vestito sartoriale, in dipendenza della localizzazione, numero di dipendenti, esigenze degli stessi, valori economici da erogare, immagine aziendale, sistema organizzativo e produttivo, modello di business e orari di lavoro.

#### **4 - DISTORSIONE DELL'IDEA DI WELFARE AZIENDALE**

L'applicazione pratica dei limiti di legge vieta la conversione retributiva, cioè far diventare esente qualcosa che, invece, inizialmente o teoricamente non lo è. Proprio per questo è necessario non farsi ingolosire dall'art. 51, ma utilizzare il significato della traduzione della parola welfare: benessere. Benessere significa stare bene, sia per il datore di lavoro, nei confronti del quale la legge prevede marginalità economica, sia per il lavoratore, il quale vive il piacere di recarsi al lavoro, seppur ciò derivi da una necessità economica.



Per essere apprezzato ed efficace, il sistema di welfare aziendale dev'essere coerente con le politiche retributive aziendali e di gestione delle risorse umane. Un sistema di welfare aziendale deve possedere i seguenti elementi: rotta, obiettivi e aspettative. Sbagliare rotta, mancare l'obiettivo o deludere le aspettative dei lavoratori ha effetti devastanti e con effetti sul lungo termine. Si evidenzia l'avvertenza di "maneggiare con cura", cioè di spostarsi dal "fare" al "far fare", ovvero di evitare di "fare da soli" e invece, metaforicamente, far condurre la "nave" del welfare aziendale da un capitano navigato che abbia avuto la possibilità di confrontarsi con tutte le tipologie, perché ognuna è un mondo a sé stante con regole proprie, e solo esperienza e conoscenza permettono di sfruttare al meglio le possibilità del welfare aziendale (che rimangono indubbiamente estremamente interessanti). Esistono in effetti punti comuni del welfare, ma sono delle linee guida, già qui evidenziate, che necessitano di declinazione caso per caso.

## **5 - AGEVOLAZIONI CONTRIBUTIVE E CONTRATTO COLLETTIVO**

È necessario non dimenticarsi di applicare correttamente il Contratto Collettivo. Infatti il comma 1175 della Legge Finanziaria per il 2007 (L. 27/12/2006 n. 296) prevede che in caso di mancato rispetto del ccnl non spettano (per l'intera azienda!) le agevolazioni contributive. Il contratto collettivo deve essere applicato in ogni sua parte se il datore di lavoro è iscritto all'associazione di categoria che ha sottoscritto il ccnl applicato, o almeno nella parte economica minima per i datori di lavoro non associati. Il contratto applicato deve possedere le caratteristiche indicate dall'art. 51 del D.lgs 81/2015, argomento che qui sarebbe troppo esteso trattare.

Nel caso, ad esempio, del nuovo art. 17 del CCNL Metalmeccanici, che prevede l'introduzione obbligatoria di € 100,00 in prestazioni di beni e servizi, è necessario porre attenzione alla realtà e politiche

retributive esistenti o beni e servizi già erogati per evitare ripercussioni pesantissime, o per evitare di sbagliare applicando erroneamente il comma 3 dell'art. 51 TUIR (c.d. fringe benefit) superando inavvertitamente la soglia di esenzione prevista, nonché l'obbligatorietà proprio in relazione ai benefici contributivi. L'introduzione di un eventuale contratto di secondo livello può agevolare l'allineamento con le norme contrattuali ai fini della permanenza dei requisiti per ottenere il DURC (e quindi le agevolazioni contributive). A proposito di fringe benefit: è necessaria una ricognizione dei beni e servizi che già vengono erogati ai dipendenti, perché il superamento della soglia per anno fiscale prevista dal comma 3, art. 51 (€ 258,23) determina l'imponibilità di tutto l'importo, anche la parte che si riteneva esente se inferiore a tale soglia. Ad esempio, il pacco e la cena natalizi, la colomba pasquale, l'auto aziendale ad uso promiscuo non rifatturata, l'alloggio ad uso personale gratuito, ecc. concorrono al raggiungimento di tale limite.

## **6 - INDIVIDUAZIONE DEL COSTO COMPLESSIVO**

Comprendere perfettamente il costo è cosa ardua in quanto offre al lavoratore una scelta: welfare (valore percepito 100€) o moneta (valore percepito 50€)? In altri termini: se il lavoratore sceglie beni e servizi nel limite di esentabilità ottiene un valore effettivo pieno il valore netto è ridotto del cuneo fiscale e quindi è ipotizzabile un beneficio economico tendente al 50%.

Tale scelta di priorità è una questione ordinaria e normale per chi è chiamato quotidianamente a progettare un piano retributivo con elementi di welfare, non lo è invece per le aziende che non hanno mai affrontato l'argomento o in caso di imposizione del CCNL, tendenza a cui ci dovremo abituare (in considerazione altresì della direzione intrapresa dal Ministero dell'Economia e delle Finanze in merito al DEF dell'11/04/2017). Essendo il parametro di riferimento il costo

massimo, l'analisi diviene delicata e la precisione è necessaria per evitare discriminazioni tra diversi lavoratori o costi non preventivati per il datore di lavoro e dimenticati fuori dal tetto. Tale modifica di logica potrebbe determinare nel tempo un enorme cambio di rotta delle aziende e, laddove presenti, dei sindacati aziendali, nonché un conseguente adeguamento dei lavoratori e del sistema produttivo e degli attori del welfare.

## 7 - OPZIONE SINDACATO: SI/NO

Argomento a parte è il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali. In riferimento all'argomento, particolarmente vasto, ci si limita ad evidenziare che:

- a) Non è necessario siglare un contratto di secondo livello con le organizzazioni sindacali per poter applicare il welfare aziendale.
- b) È necessario accordarsi con il sindacato per derogare a norme esistenti di legge e di contratto collettivo.
- c) Un adeguato contratto collettivo che determini premialità, se conforme alle norme di legge offre la possibilità di erogare premi su cui si applica la tassazione del 10% (c.d. detassazione) e la contribuzione piena, ma con possibilità di scelta per i lavoratori di “welfarizzare” le somme previste (impostazione opposta al welfare stabilito dal nuovo ccnl metalmeccanici).
- d) In alcuni casi è possibile agire con regolamento aziendale, in tal caso è opportuno rispettare l'obbligatorietà delle erogazioni. In tal caso è consigliabile un'attenta valutazione preventiva.
- e) L'opportunità di coinvolgimento delle OO.SS. per agevolare alcuni processi di cambiamento, richiesti molte volte proprio dai lavoratori, ma a volte non ascoltate per “scontri” di impostazione.
- f) La sottoscrizione di un contratto di secondo livello (c.d. di prossimità) può determinare in taluni casi la deroga a norme di legge o del CCNL, con adeguamento alle caratteristiche proprie della realtà aziendale che

consentano di mantenere le condizioni di ottenimento del DURC.

## **DECALOGO OPERATIVO**

Si riepilogano velocemente le valutazioni necessarie ad approssciare il welfare aziendale. Le fasi non sono tutte obbligatorie ed è da considerare che l'intera progettazione del piano potrebbe essere interrotta per indisponibilità delle condizioni o per resistenze al cambiamento o per politiche retributive che non consentano deroghe.

Macro fasi operative:

- a. Analisi del sistema organizzativo, giuslavoristico e del mercato aziendale
- b. Diagnosi delle anomalie e problematiche
- c. Individuazione delle ipotesi di modifica delle anomalie
- d. Discussione con i vertici aziendali
- e. Individuazione degli obiettivi
- f. Individuazione delle politiche retributive
- g. Individuazione delle soluzioni ipotetiche
- h. Quantificazione dei ritorni economici per azienda e lavoratori
- i. Comunicazione e coinvolgimento dei lavoratori (e/o delle OO.SS.)
- j. Cronoprogramma
- k. Soluzioni operative in fase sperimentale
- l. Adozione del nuovo sistema organizzativo/retributivo
- m. Monitoraggio degli effetti
- n. Welfare Marketing

Il welfare va costruito con conoscenza ed esperienza nel rispetto di equilibri, interessi e rispetto delle norme senza dimenticare mai che il welfare aziendale corrisponde al benessere dell'impresa e dei lavoratori.