

Nuovi equilibri nelle relazioni industriali Welfare virtuoso tra sindacati e azienda

Intervista ad Armando Tursi, Professore Ordinario di Diritto del Lavoro all'Università degli Studi di Milano

Giovanni Scansani

Il welfare aziendale contribuisce a disegnare nuovi equilibri all'interno delle organizzazioni e nelle relazioni industriali. Lo scenario è in costante movimento e le interpretazioni della normativa vigente portano anche a nuove soluzioni. Il Legislatore nell'ultimo triennio ha favorito la diffusione delle prassi, ma le criticità permangono. Alcune anche nuove. La recente circolare dell'Agenzia delle Entrate (5/E-2018) non le risolve tutte e lascia intravedere nuovi scenari: per esempio in materia di assistenza sanitaria integrativa.

Incontriamo **Armando Tursi, Professore Ordinario di Diritto del Lavoro all'Università degli Studi di Milano**, nel suo studio in un palazzo milanese (un tempo sede della Montecatini di Guido Donegani) che, per chi si occupa di welfare aziendale senza trascurarne la storia, evoca una parte importante dello sviluppo di questa prassi che fu proprio la Montecatini –con altre grandi aziende italiane come Dalmine, Agip e Snia– a portare a livelli di eccellenza nella prima metà del Novecento, nel pieno della fase del “paternalismo di fabbrica”.

L'attuale diffusione del welfare aziendale ha assunto forme sempre più legate alle strategie di management diventando una leva per ottenere ritorni in termini di produttività e di engagement dei dipendenti, ai quali, oltre a istituti fondamentali come previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa, si offre un ventaglio di servizi che spazia da quelli per la conciliazione vita-lavoro sino al sostegno economico per la quadratura dei budget familiari. Molto diffuse sono anche soluzioni ascrivibili a un colorito mondo di beni e servizi resi accessibili tramite buoni acquisto, card e 'cofanetti' che mirano ad amplificare la customer experience dei fruitori dei piani di welfare aziendale, con modalità che richiamano quelle dei portali di e-commerce.

Proprio quest'ultimo aspetto dell'evoluzione del welfare aziendale contemporaneo è oggi al centro di qualche critica, neppure troppo velata. In particolare, da parte dei sindacati, c'è una certa insofferenza verso soluzioni che sono ben lontane dal rafforzare, in chiave integrativa, le

Armando Tursi



Armando Tursi è Professore Ordinario di Diritto del Lavoro all'Università degli Studi di Milano. Ha pubblicato numerose monografie, articoli e saggi sulle più importanti riviste giuslavoristiche italiane, e curato diversi commentari, tra cui *La nuova disciplina della previdenza complementare* (Cedam, 2007). È coautore di un manuale universitario di diritto del lavoro (Cedam, ult. ed. 2017) e di un *Codice della previdenza complementare* (Dike Editrice, 2016).

Dirige il Master universitario in *Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali* presso l'Università degli Studi di Milano. Svolge la professione di avvocato presso lo studio SASPI – Fieldfisher, di cui è partner.



tutele (carenti) del welfare di matrice pubblica. Insomma, si vorrebbe che il welfare aziendale fosse associato a meno shopping e a più *caring*, mettendo al centro i bisogni reali delle famiglie e dei lavoratori. L'incontro con Tursi parte da qui.

La selezione dei bisogni sui quali il welfare aziendale dovrebbe concentrarsi deve puntare a renderlo più funzionale anche rispetto al welfare pubblico?

La selezione dei bisogni e la loro meritevolezza è un tema centrale. Vi fa espresso riferimento, sin dalle sue premesse, anche la recente Circolare 5/E-2018 dell'Agenda delle Entrate che, nel richiamare la normativa di favore che accompagna i piani di welfare aziendale e i Premi di risultato (Pdr), sottolinea testualmente come il *favor* normativo sia giustificabile pensando a quelle "forme di welfare ritenute maggiormente meritevoli di tutela ai fini del soddisfacimento di esigenze sociali". Le tappe di questo cammino sono iniziate con lo sviluppo della previdenza complementare che è un classico esempio di quello che possiamo definire 'welfare contrattuale' che intende perseguire interessi socialmente meritevoli. Non vi è dubbio che sia necessario individuare criteri oggettivi di meritevolezza perché non è pensabile che qualunque servizio o risposta l'azienda possa dare – ancorché rispondente a un'esigenza diffusa dei lavoratori – sia inquadrabile nel welfare aziendale.

Dal suo osservatorio, qual è il livello di conoscenza del welfare aziendale?

Il welfare aziendale resta a tutt'oggi un 'oggetto' semiconosciuto per una parte rilevante del nostro tessuto economico. Soprattutto nelle PMI le aperture sul piano della contrattazione aziendale e territoriale non hanno ancora condotto a una diffusa adozione. Questo è certamente un problema aperto che rischia di qualificare il welfare aziendale nei termini di una selezione avversa nell'ambito del welfare più ampiamente inteso che, come tale, dovrebbe rispondere a interessi generali e socialmente tipici. Il welfare aziendale, cioè, rischia di essere una misura con la quale vengono in sostanza premiati i lavoratori impiegati nelle grandi aziende e ciò è paradossale dato che il concetto stesso di welfare rimanda all'idea di solidarietà. L'unica via tecnicamente escogitata finora per diffondere il welfare aziendale nelle PMI è quella della contrattazione collettiva territoriale tramite accordi quadro.

Ed è una via pienamente percorribile dalle PMI per favorire l'adozione di queste pratiche?

La contrattazione collettiva territoriale è una buona idea, anche se un po' illuministica. Le PMI potrebbero non gradire il welfare aziendale se il prezzo da pagare è quello della sindacalizzazione delle relazioni di lavoro.



Un gruppo di bambini della colonia della Montecatini del 1957

Credo allora che si debbano trovare nuovi incentivi al welfare aziendale per le PMI – anche in via unilaterale – attraverso un'azione capillare di diffusione culturale: i piccoli imprenditori non conoscono il welfare aziendale e spesso nemmeno le mere opportunità fiscali che possono derivare dall'applicazione dell'articolo 51 del Tuir.

Anche perché il welfare aziendale non presuppone necessariamente la contrattazione...

Il Legislatore ha puntato molto su un welfare aziendale che potremmo definire 'virtuoso', ossia quello collegabile al conseguimento degli obiettivi di produttività, quasi dimenticando che esiste un welfare aziendale, sempre previsto dall'articolo 51 del Tuir, che appunto non presuppone necessariamente la contrattazione, né presuppone lo scambio con erogazioni connesse alla produttività. Tra l'altro questi interventi di welfare aziendale sono anche più convenienti dal punto di vista delle incentivazioni fiscali e contributive, non essendo legati ai massimali reddituali e ai limiti economici massimi dei premi convertibili in servizi di welfare.

Ci sono aspetti che potrebbero rivelare criticità ove il welfare aziendale dovesse maggiormente diffondersi?

Una massiccia diffusione del welfare aziendale lascerebbe trapelare un problema: potrebbe essere messo in discussione il principio dell'equa retribuzione, rendendosi necessario definire quale sia la parte di retribuzione monetaria che non può essere superata dal valore complessivo delle prestazioni di welfare aziendale. È un tema emerso anche nel recente accordo interconfederale, noto come "Patto per la fabbrica", laddove si distingue tra trattamento economico minimo (TEM) e trattamento economico complessivo (TEC): il sindacato ha voluto valorizzare il welfare aziendale, ma ponendo un paletto che è, appunto, quello del TEM che non può essere convertito né inciso dal welfare azien-



dale, mentre, al di sopra di esso, possono rientrare anche le misure di welfare aziendale che, unitamente ad altri istituti, rientrano nella determinazione del TEC.

Come si concilia l'esigenza di tutele stabili, propria del 'vero' welfare aziendale, con l'incertezza del welfare derivante dalla conversione dei premi di produttività collegati ai target aziendali che, per definizione, sono incerti?

Il welfare aziendale, anche a prescindere dal suo aggancio alla contrattazione aziendale di produttività, è sempre un investimento dell'azienda; per risolvere l'ambiguità di fondo, l'organizzazione potrebbe varare piani stabili e di lunga durata che comprendano non solo le misure di flexible benefit, ma anche la previdenza complementare e la sanità integrativa. Una terza strada potrebbe, poi, essere questa: un'azienda, indipendentemente dall'introduzione di un Pdr convertibile, potrebbe, senza stipulare accordi specifici, utilizzare i risultati economici derivanti dagli incrementi di produttività per investire il *surplus* così generato in welfare aziendale che, a quel punto, potrà essere considerato *on top* sulle retribuzioni. Si potrebbe così ipotizzare di creare interventi di 'vero' welfare aziendale pur affermando nell'accordo collettivo che il welfare sarà finanziato dagli incrementi di redditività e di produttività, senza istituire un Pdr.

Torniamo al tema della diffusione della cultura del welfare aziendale: la recente analisi Censis-Eudaimon ha evidenziato che esiste un gap conoscitivo rilevante tra gli stessi lavoratori e a prescindere dalla dimensione dell'impresa...

Esiste uno spazio formativo immenso in materia di welfare contrattuale. È importante osservare che i settori nei quali la previdenza complementare si è più sviluppata sono quelli a più elevata sindacalizzazione. Laddove, invece, si sia in presenza di realtà d'impresa frammentate, alle quali fa da contraltare una forza lavoro spesso precaria e non stabile e un'assenza sindacale, il tasso di adesione è molto basso. Quindi formazione sì, ma, almeno nei casi in cui il welfare aziendale sia collegato alla contrattazione di produttività, coinvolgendo il sindacato nel progettare strategie e interventi formativi nei confronti dei dipendenti.

Qual è il ruolo dei sindacati su temi come l'individuazione dei bisogni, il monitoraggio del gradimento e dell'efficacia degli interventi e il processo di comunicazione e informazione?

Credo ci sia un problema di conoscenza del welfare aziendale a livello dei quadri sindacali e quindi a livello territoriale e aziendale. Faccio un esempio sulla previdenza complementare: molti lavoratori non aderiscono perché credono che i contributi versati al fondo non siano più utilizzabili con la stessa flessibilità



con la quale è utilizzabile il Tfr. Non è assolutamente così, anzi è vero il contrario: i montanti versati al fondo pensione sono più liquidi del Tfr e questo nessuno lo spiega ai lavoratori; i primi che dovrebbero farlo sono proprio i rappresentanti sindacali aziendali.

Cosa potrebbe dare una scossa a questa situazione di stallo?

Ciò che potrebbe cambiare i termini della questione è l'Industria 4.0, ossia la trasformazione profonda del mondo del lavoro e dell'antropologia dei lavoratori e quindi della tipologia dei bisogni: l'operaio-massa dell'impresa fordista aveva esigenze assai diverse da quelle, se si vuole più soft e anche non monetarie (incluso quindi il welfare aziendale inteso come benessere), delle nuove generazioni. Un simile fenomeno trasformerà il mercato del lavoro, la stessa nozione di lavoro subordinato e gli interessi dei lavoratori, e avrà un impatto profondo anche sul contenuto e sul significato strategico del welfare aziendale.

L'Industria 4.0 porta con sé una trasformazione del lavoro dove l'uomo sarà sempre più chiamato a dare senso al proprio ruolo e alla nuova subordinazione. Vede una nuova sfida per il sindacato?

Paradossalmente l'Industria 4.0 potrà favorire un ritorno del sindacato tradizionale, ossia per come lo abbiamo sempre conosciuto e immaginato. Le imprese saranno sempre più partecipate e sempre meno basate sul controllo dell'uomo sull'uomo, ma per converso saranno più digitalizzate e tracciabili e quindi sempre più basate sul controllo della macchina sull'uomo. La subordinazione del futuro –se non sarà un algoritmo, come qualcuno paventa– sarà qualcosa che comunque gli si avvicinerà. E difendersi da un algoritmo è forse più difficile che difendersi da un 'padrone'.

Un'altra criticità riguarda i pensionati che, usciti dall'azienda, non hanno più accesso al welfare aziendale: si può immaginare un effetto 'accantonamento'?

Un conto è immaginare misure di welfare aziendale per i pensionati, altro pensare a misure ad accumulo per i dipendenti che poi potranno fruirne quando



vanno in pensione. Probabilmente questo secondo ambito potrebbe anche non necessitare di interventi di modifica legislativa. Credo che sia già possibile oggi ragionare in questi termini, purché non si entri in conflitto con altri ambiti di previdenza contrattuale che pure esistono: si tenga conto, a tal proposito, delle possibili interferenze e sovrapposizioni tra i diversi ambiti della previdenza e del welfare contrattuale, come già avviene tra previdenza complementare e ammortizzatori sociali contrattuali. Si può infatti fruire in anticipo del montante contributivo accumulato nel fondo pensione per rispondere a esigenze che sono le stesse a cui rispondono gli ammortizzatori sociali contrattuali, come nel caso della cosiddetta “Rita”, ovvero la Rendita integrativa temporanea anticipata.

Chiudiamo con la Circolare 5/E-2018 dell’Agenzia delle Entrate che sembra imporre una battuta d’arresto alla sanità integrativa con riferimento ai cosiddetti ‘zainetti sanitari’. Qual è il suo commento?

L’assistenza sanitaria rientra nel perimetro del welfare aziendale sotto diversi profili. Il Tuir esclude dal reddito imponibile i contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore a enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale a condizione che siano previsti contrattualmente o in base a un regolamento aziendale e che operino negli ambiti di intervento socialmente rilevanti stabiliti con un apposito decreto del Ministro della Salute, per un importo non superiore a 3.615,20 euro. Anche tali contributi possono essere erogati –a scelta del lavoratore– in sostituzione del Pdr con l’ulteriore beneficio che essi sono detassati anche se il lavoratore abbia già raggiunto il limite citato. La disposizione ricalca quella, analoga, relativa alla convertibilità del Pdr in contributo alla previdenza complementare, ma con una differenza: mentre la previsione relativa alla conversione del Pdr in contributo al fondo pensione contempla l’ulteriore beneficio della non imponibilità nemmeno della corrispondente parte della prestazione pensionistica, la conversione del Pdr in contributo sanitario non gode di tale agevolazione, con la conseguenza che le spese sanitarie rimborsate dalla cassa non sono deducibili dal reddito.

Il Legislatore però ha potenziato il welfare aziendale sanitario...

Sì, con le leggi di Bilancio 2016 e 2017 che hanno escluso dalla base imponibile altresì “le somme e le prestazioni erogate” su base collettiva “per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti” (lettera f-ter); nonché “i contributi e i premi versati dal datore di lavoro –sempre su base collettiva– “per prestazioni, anche in forma assicura-



tiva, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana... o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie” (lettera f-quater). Si noti che si tratta di tipologie di welfare contrattuale strutturalmente diverse: alcune basate su meccanismi di accumulo *lato sensu* previdenziale e/o assicurativo (i contributi di assistenza sanitaria versati a enti o casse assistenziali; i contributi e premi versati per prestazioni, anche assicurative, a fronte del rischio di non autosufficienza o di gravi patologie); altre consistenti in servizi di assistenza direttamente messi a disposizione dal datore di lavoro. La circostanza rileva, oltre che sotto il profilo strutturale e sistematico (si tratta di previdenza sanitaria aziendale in un caso, di benefit aziendale nell’altro), anche sotto un secondo profilo, messo in luce dalla Circolare dell’Agenzia delle Entrate.

Che cosa non la convince della Circolare?

Partendo dal presupposto che il beneficio fiscale spetti solo alle casse con finalità mutualistica e che tale finalità non sia riscontrabile nei casi in cui il beneficiario riceva una prestazione strettamente commisurata alla contribuzione versata (da lui o dal suo datore di lavoro), l’Agenzia delle Entrate arriva ad affermare che in questi casi il lavoratore non possa godere del beneficio della non concorrenza del contributo alla formazione del reddito di lavoro dipendente, ma dell’ordinario regime della detrazione dall’imposta, come se si trattasse di una spesa rimasta a suo carico. La tesi desta qualche perplessità sia per l’aprioristica limitazione del beneficio alle sole casse mutualistiche pure, sia per la implicita e conseguente negazione della natura previdenziale di prestazioni che siano legate da 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.