

I MANUALI DELLA



IL MANUALE DEL WELFARE PER IL CONSULENTE DEL LAVORO

Prefazione di **MARINA CALDERONE**

Presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro



2020

Copyright © 2020 TeleConsul Editore
www.teleconsul.it

I diritti di traduzione, di memorizzazione elettronica, di riproduzione e di adattamento totale o parziale, con qualsiasi mezzo (compresi i microfilm e le copie fotostatiche), sono riservati per tutti i Paesi.

Le fotocopie per uso personale del lettore possono essere effettuate nei limiti del 15% di ciascun volume/fascicolo di periodico, dietro pagamento alla SIAE del compenso previsto dall'art. 68, commi 4 e 5, della legge 22 aprile 1941 n. 633.

Le riproduzioni diverse da quelle sopra indicate (per uso non personale – cioè, a titolo esemplificativo, commerciale, economico o professionale - e/o oltre il limite del 15%) potranno avvenire solo a seguito di specifica autorizzazione rilasciata da EDISER Srl, società di servizi dell'Associazione Italiana Editori, attraverso il marchio CLEARedi Centro Licenze e Autorizzazioni Riproduzioni Editoriali. Informazioni: www.clearedi.org

L'elaborazione dei testi, anche se curata con scrupolosa attenzione, non può comportare specifiche responsabilità per eventuali involontari errori o inesattezze.

Finito di stampare nel mese di giugno 2020 da
Rotostampa Group Srl
via Tiberio Imperatore, 23 – Roma

PREFAZIONE

di Marina Calderone

Presidente del Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro

La lunga crisi economica e finanziaria, la competizione su scala sempre più globale e le profonde modifiche del lavoro intervenute nell'ultimo decennio hanno cambiato le relazioni industriali e sindacali e costretto a rivedere le politiche di welfare degli Stati. Anche l'Italia ha dovuto fare i conti con la riduzione delle risorse finanziarie a disposizione per il *Welfare State*, peraltro, a fronte di nuovi bisogni sociali dettati dall'invecchiamento della popolazione e dalla necessità di politiche per la sanità, le pensioni, la famiglia e il contrasto alla povertà. Il legislatore, in questo senso, è intervenuto assegnando sempre più prerogative alla contrattazione collettiva di secondo livello, quale luogo più vicino ai bisogni di aziende e lavoratori e quindi in grado maggiormente di rispondere alle loro esigenze.

Grazie alla Legge di bilancio del 2016, sono state introdotte importanti novità in materia di welfare aziendale, sui premi di risultato e la partecipazione dei lavoratori agli utili delle imprese, valorizzate ulteriormente con le Leggi di bilancio degli anni successivi. Nel biennio 2017-2018 sono state poi introdotte le agevolazioni sulle politiche di conciliazione vita-lavoro dei dipendenti. Ne è nato un sistema di valorizzazione del capitale umano in grado di migliorare la produttività aziendale e, allo stesso tempo, creare una nuova rete di protezione sociale.

Nei moderni piani di welfare aziendale, non a caso, si possono trovare non più solo buoni pasto e palestra quali benefit, ma anche piani di assistenza sanitaria integrativa e la copertura dei costi per i servizi all'infanzia per le mamme che ritornano al lavoro dopo la gravidanza. Il welfare oggi rappresenta un contenitore dove far confluire le più diverse necessità di una piccola o grande comunità di lavoratori di un particolare territorio italiano.

Alla luce della recente emergenza sanitaria, peraltro, il ruolo del welfare aziendale assume un'importanza ancora più rilevante, in quanto nelle dinamiche che si stanno sviluppando in questo periodo, si denota una rinnovata volontà di conciliare i bisogni delle persone e le necessità delle imprese. In particolare, i nuovi piani di welfare dovranno essere progettati nell'ottica di preservare la salute dei lavoratori e, nel contempo, garantire determinati servizi ritenuti essenziali per la continuità e lo sviluppo dell'attività aziendale.

Ai professionisti competenti il compito di far incontrare le esigenze dei lavoratori con gli obiettivi di produttività dell'azienda, sfruttando al meglio le possibilità riconosciute dalla legislazione lavoristica. I 26mila Consulenti del Lavoro italiani hanno nel loro DNA professionale tutte le conoscenze e le capacità - tecniche e relazionali - per accompagnare la piccola e media impresa italiana attraverso la necessaria opera di ammodernamento organizzativo, al fine di rendere più produttiva la sua attività e più soddisfatti i suoi lavoratori, a beneficio di un tessuto produttivo che deve fare i conti con un costo del lavoro fra i più alti in Europa.

Il Consiglio Nazionale dell'Ordine dei Consulenti del Lavoro e la sua Fondazione Studi, con questa opera editoriale, intendono aggiungere - insieme alla formazione specialistica e allo studio delle norme - un nuovo strumento a disposizione del Consulente del Lavoro per meglio interpretare il ruolo di attento conoscitore della materia. Un testo dal taglio pratico e operativo, perché possa fornire i supporti necessari per utilizzare al meglio le opportunità offerte dalla contrattazione di secondo livello e dal welfare aziendale.

5. IL RUOLO DEL DATORE DI LAVORO

5.1. Le principali premesse

È innegabile che l'accresciuta sensibilità del mondo del lavoro al welfare aziendale è facilitata e favorita anche dagli strumenti legislativi messi a disposizione del datore di lavoro e dei lavoratori. Come abbiamo visto nella prima parte del Capitolo, questi strumenti sono stati, almeno in parte, il risultato di preordinate scelte legislative, indotte da politiche di bilancio di contenimento della spesa pubblica²⁸.

L'accresciuta difficoltà delle leggi di bilancio che, anno per anno, si sono susseguite nell'affrontare il Capitolo della spesa pubblica ha prodotto una diffusa maggiore difficoltà sociale nel soddisfare determinate esigenze di assistenza sanitaria e sociale. Abbiamo assistito e stiamo infatti assistendo a un arretramento delle politiche di welfare pubblico, quale risultato dei vincoli finanziari che l'Italia è chiamata a rispettare per rendere sostenibile il pesantissimo fardello del debito pubblico accumulato.

Specifiche e determinate esigenze di natura sociale, quindi, non necessariamente raccolte nell'insieme delle realtà e delle politiche di sviluppo del rapporto di lavoro, contingenti e connesse al cittadino in quanto lavoratore subordinato, sono diventate un servizio che lo Stato ha dichiarato di assicurare con sempre maggiore difficoltà e qualità.

Questi servizi pubblici più rarefatti sono stati "tradotti" legislativamente in una politica di favore per quei soggetti privati che intendessero favorire il mantenimento di un decoroso benessere sociale attraverso politiche retributive connesse ai rapporti di lavoro sostenuti con il personale dipendente, anche per nuove esigenze che la struttura pubblica non è in grado di poter soddisfare, né in termini di quantità né in termini di qualità.

I provvedimenti legislativi succedutisi e già richiamati, favorendo l'incidenza di minori costi contributivi e fiscali, hanno creato le condizioni affinché gli imprenditori, o chi per loro, potessero progettare politiche retributive ancor più performanti per poter consolidare la fidelizzazione del dipendente e, allo stesso tempo, fare dell'immagine datoriale un esempio di *benchmark* di riferimento.

La considerazione del benessere dell'uomo che è anche lavoratore subordinato che concorre alla produzione del fatturato aziendale non passa più solo per un corretto riconoscimento retributivo e inquadramento contrattuale, ma piuttosto per la possibilità che il datore di lavoro gli riconosce di soddisfare esigenze personali o

²⁸ Il riferimento più diretto è quello della Legge di bilancio 2016, Legge n. 208 del 28 dicembre 2015.

del nucleo familiare. Avere un datore di lavoro che riesce, con sufficiente puntualità e copertura economica, a soddisfare le esigenze che il lavoratore sente più vicine e pressanti, qualifica sempre di più la capacità dello stesso datore di lavoro di attrarre a sé collaboratori motivati e soddisfatti, generando un valore aggiunto per il famoso sinallagma che regge il rapporto di lavoro costituito ai sensi e per gli effetti dell'art. 2094 del c.c. Vari potrebbero essere gli esempi che, dati alla mano, aiutano a declinare e confermare l'incremento di questo valore aggiunto, spesso però rinvenibile in realtà oggettivamente dimensionate e organizzate.

Non dobbiamo però allontanarci dalle condizioni fondamentali che ci spingono ad indicare quali sono le buone e ragionevoli motivazioni in base alle quali è comunque un buon investimento progettare politiche di welfare aziendale. Ciò vale sia per datori di lavoro dimensionati che mediamente dimensionati, che oggi registrano il concretizzarsi delle prime spinte di una richiesta collettiva da parte delle rappresentanze dei lavoratori per il riconoscimento del c.d. *flexibile welfare*, come quello introdotto dall'accordo del 27 febbraio 2017 per il settore dell'industria metalmeccanica che, di fatto, si è imposto come "apripista" per altre analoghe soluzioni contrattuali di carattere nazionale.

Il *flexibile welfare* è una sorta di sintesi concordata fra le rappresentanze datoriali e dei lavoratori per introdurre una prima e basilare pianificazione di welfare aziendale, che dovrà poi essere tradotta dalla sfera operativa decentrata delle relazioni industriali la quale, tra l'altro, individua *"beni e servizi da erogare in relazione alle esigenze dei lavoratori, all'organizzazione aziendale o al rapporto con il territorio"*.

A parere di chi scrive e in ordine a quanto espresso, la scelta di dotarsi di un più ampio ventaglio di strumenti per la definizione delle politiche retributive deve essere valutata e progettata per il raggiungimento di cinque contemporanei e diversi obiettivi:

- a) la fidelizzazione degli organici esistenti per un abbassamento del turn-over;
- b) l'accrescimento dell'*appeal*, sufficiente a creare le condizioni per attrarre personale non in organico;
- c) una migliore produttività attraverso la soddisfazione e il benessere generale delle maestranze;
- d) il minor costo delle stesse politiche di welfare rispetto alle tradizionali politiche retributive;
- e) la definizione di un atto che regimenti in modo chiaro e inconfutabile (come vedremo, in determinate situazioni anche irretrattabile) le volontà di riconoscere un elemento (o più elementi) di natura retributiva ulteriore e aggiunti-

vo rispetto a quelli riconosciuti dalla contrattazione di base, che funga da possibile volano per l'incremento del benessere aziendale.

Diverse possono essere le modalità con cui porre in essere gli obiettivi anticipati, che il presente manuale intende affrontare. E tutte non possono che prendere come riferimento l'organizzazione del lavoro e l'attività esercitata dal soggetto datoriale, unica base dalla quale attingere le conoscenze necessarie per individuare le possibili strategie e i possibili percorsi per cercare di ottenere gli auspicati e desiderati risultati, sempre nella sostenibilità dei *budget* predisposti e delle politiche produttive o commerciali attuate.

Limitarsi ad attendere le determinazioni in materia di contrattazione collettiva senza progettare iniziative specifiche può generare un *gap* che, invece, deve essere per lo meno temuto. Evitare questo *gap*, che altro non è che la capacità dell'azienda di rendersi sempre più concorrenziale attraverso un'organizzazione del lavoro più consona a generare una migliore produttività, passa attraverso il preventivo di innegabili costi. Costi che però debbono essere letti e valutati come investimento per il migliore posizionamento del valore aziendale, che è per la maggior parte determinato dall'apporto delle persone che contribuiscono all'organizzazione del lavoro. Attraverso le lenti di chi ricerca il continuo miglioramento, magari accompagnati dalle figure professionali del caso, questi costi quasi sicuramente, se ben calibrati alle esigenze e possibilità contingenti, saranno compensati da un consolidamento del valore e della produttività aziendale. Questa è la vera motivazione che deve far capire quanto sia utile lo sforzo di immaginare come tradurre in pratica un possibile welfare aziendale e quanto possa essere produttiva che questa iniziativa non venga lasciata a soggetti che, per quanto deputati alla tutela dell'interesse delle parti come le rappresentanze sindacali dei datori di lavoro e dei lavoratori, non possono avere le stesse capacità di chi conosce l'oggettiva unicità dell'azienda, di chi vi lavora e, ancor più, di chi ne gestisce l'organizzazione.

Tutto ciò che è stato descritto fino ad ora non può che essere il preludio allo strumento che incarna i contenuti che sono stati anticipati: il *Regolamento Aziendale*, con il quale si può dare attuazione ai migliori propositi di welfare all'interno anche della micro-realtà artigianale, industriale o commerciale. Strumento che, sempre e in ogni caso, deve essere "calato" nelle esigenze territoriali e contingenti avvertite dal personale che compone l'organizzazione aziendale, perché, attraverso il loro soddisfacimento, può essere veicolo di sempre migliori risultati.

5.2. Le dovute analisi che accompagnano la progettazione del Welfare aziendale

È di tutta evidenza che l'attuazione di un progetto di welfare aziendale dovrebbe corrispondere a una ponderata esigenza di costi/benefici per l'immediato risul-

tato di conquistato benessere per le maestranze e di migliori produttività e competitività dell'organizzazione aziendale.

Questa formale previsione può non trovare applicazione oggettiva quando non siano stati preventivamente oggetto di considerazione l'obiettivo o gli obiettivi primari che sono sottesi alla definizione dello stesso piano di welfare. Più in concreto, la stesura del piano deve essere calibrata, per quanto possibile, al punto d'arrivo che il gestore dell'azienda intende porsi come obiettivo tra i cinque che sono stati elencati - senza pretesa di esaustività - nel precedente paragrafo.

Non c'è dunque un modello preordinato, se non l'attenzione per le finalità che possono essere alla portata del percorso di accrescimento del valore aziendale, inteso come il complesso di beni e persone organizzato che tutti ben conosciamo, e che riconosce come "motore" il valore del contributo delle persone che vi sono coinvolte. Contributo che può permettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali con la migliore qualità possibile e con il minor dispendio di energie fisiche, meccaniche, organizzative ed economiche. Diventa questo il momento in cui il datore di lavoro, nell'intento di raggiungere i naturali obiettivi di risultato economico, deve impegnarsi nell'immaginare quale sia il modello di premio o emolumento che possa aiutare il personale impiegato a riconoscersi nell'espletamento dei dovuti obblighi contrattuali attraverso il maggior grado di collaborazione, già prevista a livello normativo²⁹. Ben sappiamo come questa collaborazione possa essere declinata attraverso mille e più sfaccettature, non sempre concludenti per la determinazione del miglior risultato per l'organizzazione del lavoro impiegata.

In un *mix* di percorsi per il raggiungimento di un altro *mix* di minimi obiettivi preposti³⁰, chi gestisce l'organizzazione aziendale potrà avere la consapevolezza di quali siano le più indicate soluzioni per la dovuta previsione del rapporto fra costi sostenibili e soddisfazioni percepite dai lavoratori, e quali siano le modalità con cui porre il lavoratore nella condizione di avvicinarsi a soddisfare le più sentite esigenze che non hanno un carattere prettamente economico. Infine, potrà individuare quali di queste esigenze possono essere tenute in considerazione in un piano di welfare che sia sufficientemente alla portata del maggior numero di dipendenti in ragione dei servizi disponibili e reperibili sul territorio.

Il testo del TUIR aggiornato³¹ ci ricorda che *"si considerano percepiti nel periodo d'imposta anche le somme e i valori in genere, corrisposti dai datori di lavoro entro il*

²⁹ Il richiamo sintetico è ai contenuti dell'art. 2104 del c.c.

³⁰ In ogni caso dovranno prendere forma dall'avvenuta conoscenza delle disposizioni contrattuali collettive di riferimento.

³¹ Art. 51 del TUIR.

giorno 12 del mese di Gennaio del periodo d'imposta successivo a quello a cui si riferiscono". Sembra evidente che il termine "valori" si riferisce agli elementi non monetari che possono essere riconosciuti in aggiunta alla retribuzione per poter comporre il welfare che intendiamo progettare. Questi, dunque, possono anche essere ricompresi in elementi non immediatamente tramutabili in un valore economico come, solo per fare un esempio, una maggiore flessibilità oraria in ingresso o uscita del personale dipendente.

Una volta che sia determinato l'impegno economico che s'intende porre a disposizione delle maestranze, lo sforzo che deve tramutare il progetto d'impegno nell'attuazione di un vero strumento di valorizzazione aziendale è creare le condizioni affinché il beneficio da inserire nel progetto colga le esigenze dei lavoratori. La filosofia che guida lo sviluppo di un tale percorso non può che derivare dalla stretta conoscenza dell'attività aziendale e dell'organizzazione che ne sorregge il processo produttivo o commerciale. Sempre nell'ottica di cogliere ogni possibile acceleratore di valorizzazione delle capacità possedute. Anche se può passare sotto traccia, l'accoglienza di un sistema di welfare aziendale nelle politiche di gestione dell'impresa sottintende un "travaso" dalle politiche retributive individuali a quelle collettive, mettendo al centro della crescita la soddisfazione della maggior parte possibile dei lavoratori subordinati. Quello del welfare aziendale sembra perciò un percorso parallelo alle condizioni minime d'ingaggio per il personale impiegato che, seppur oltre le retribuzioni minime tabellari previste dal CCNL applicato, si qualifica come un *quid* aziendale che si lega ad ogni posizione individuale all'interno dell'organigramma della stessa impresa, accresce il senso e il valore dell'appartenenza per creare un clima aziendale dove sia più facile adempiere ai compiti previsti per il raggiungimento degli obiettivi da conseguire.

Lo spettro dei possibili interventi è davvero grande, ma può essere semplificato dall'individuazione di tre macro-aree di azione:

- a) salute e assistenza, cure e servizi di prevenzione;
- b) conciliazione dei tempi di vita e di lavoro per sostegno a necessità familiari³²;
- c) sostegno all'istruzione e alla formazione.

I passi che è buona pratica compiere per la definizione di un piano di welfare sono:

- a) l'analisi della situazione aziendale, con individuazione dei bisogni e del reperimento delle relative risorse;
- b) la verifica della fattibilità, con simulazioni;

³² Sostegno ai genitori, permessi aggiuntivi oltre quelli contrattuali, integrazioni al congedo di maternità, convenzioni con asili nido, scuole materne e scuole elementari.

- c) la decisione sul possibile coinvolgimento dei lavoratori;
- d) la scelta della fonte normativa da cui partire (regolamento aziendale, regolamento aziendale con efficacia normativa, accordo sindacale di secondo livello, contrattazione aziendale);
- e) il reperimento di partner;
- f) la stesura della fonte normativa e la relativa comunicazione ai lavoratori;
- g) il monitoraggio sull'efficacia e funzionalità del piano.

In un momento in cui, rispetto ad un recente passato, il legislatore ha posto i presupposti affinché il piano possa essere realizzato con minori costi rispetto a quelli di qualche anno addietro, ciò che lega l'operatività del piano alla progettazione di un percorso di welfare è il conseguimento di una diversa consapevolezza della metodologia con cui sviluppare le politiche di gestione del personale. È il caso di sottolineare, nel novero delle prospettate possibili progettualità, quella che si lega alla contrattazione collettiva territoriale ma anche aziendale che innovi *in melius* le condizioni stabilite dai CCNL in riferimento alle misure di conciliazione tra vita professionale e vita privata dei lavoratori. Un apposito provvedimento³³ ha riconosciuto questo tipo di accordi una condizione, quando sottoscritti dalle rappresentative sindacali indicate dall'art. 51 del D.Lgs. n. 81/2015, per accedere a specifici benefici di carattere contributivo³⁴.

Le iniziative possibili e anticipate sono senz'altro di più facile attuazione nelle realtà mediamente dimensionate rispetto alle micro aziende. Ma le facilitazioni conseguibili di fatto pongono anche l'impresa di piccole dimensioni organizzative nell'esigenza di porre questi obiettivi nelle mani dei professionisti che meglio possono realizzare, seppur in condizioni più "ristrette", l'avvio di percorsi virtuosi che possono essere l'inizio di crescite inattese.

In ogni caso, il *trend* appare in continuo sviluppo se è vero, come è vero, che un sempre maggiore numero di imprese, anche di dimensioni oggettivamente "piccole", si è dichiarato disposto a stringere intese, anche con altri soggetti, per realizzare sistemi di welfare che possano qualificare le loro politiche gestionali. D'altronde e diversamente, non resta che accertare che l'altra possibile alternativa alle progettualità sopra richiamate rimane la classica politica di gestione del personale legata al riconoscimento di premi *ad personam*, necessariamente slegati dalle agevolazioni che il legislatore ha previsto e concesso per chi pone in essere un welfare aziendale,

³³ Il Decreto Interministeriale del Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, di concerto con il Ministero dell'Economia e delle Finanze, n. 248 del 23 ottobre 2017.

³⁴ I termini dell'inoltro della richiesta di ammissione alla fruizione dello sgravio, tramite DiResCo, erano previsti per l'anno 2018 al 15 settembre 2018.

senza peraltro indicare dei modelli prefissati. In poche parole, coloro che non intendessero abbracciare le possibilità connesse alle politiche di welfare lasceranno sulla strada, rispetto alla concorrenza, oltre che una diversa idea di gestione del personale, una rilevante somma annua di risorse che, esercizio per esercizio, anziché essere beneficio del personale rimarrà a disposizione della collettività attraverso il prelievo contributivo e fiscale, accrescendo le distanze dalle aziende più competitive che avranno invece saputo utilizzare a proprio beneficio quegli strumenti.

6. IL REGOLAMENTO AZIENDALE

L'approccio più diretto e meno impegnativo con cui il datore di lavoro può tradurre in pratica i propositi di welfare è quello di individuare un regolamento aziendale che coinvolga le tematiche qui attenzionate.

L'atto a cui si fa riferimento, il regolamento aziendale³⁵, altro non è che la trasposizione e integrazione del ben conosciuto "codice disciplinare", che non implica la necessità di confronto con le rappresentanze dei lavoratori e che dunque non prevede l'ipotesi e l'obbligo di trattative attraverso le quali ottenere la firma di un accordo. È un'iniziativa unilaterale che rimane nella facoltà e disponibilità del datore di lavoro.

Oggi però, in un'interpretazione più dinamica e gestionale, il regolamento aziendale s'intende non più relegato alla sola attività monitoria disciplinare ma piuttosto utile alla possibilità di rendere attive le iniziative individuate dal datore di lavoro per determinare un ambiente di lavoro migliore, investendo sul fattore aziendale strategico più importante: il personale.

Le modifiche introdotte all'art. 51 del TUIR da parte della Legge di stabilità 2016, con le quali non concorrono a formare reddito di lavoro dipendente *"l'utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti dal datore di lavoro volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di **regolamento aziendale** offerti alla generalità dei dipendenti e ai familiari indicati nell'art. 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'art. 100"*, hanno valorizzato la predisposizione di un regolamento aziendale, di per sé certamente utile ma non obbligatorio. Sembra chiaro allora che il legislatore, includendo il regolamento aziendale nelle forme che sorreggono l'esenzione dal reddito delle opere e dei servizi riconosciuti ai dipendenti, ha inteso allargare l'efficacia delle politiche di welfare anche al mondo delle piccole imprese, dove la contrattazione sindacale trova un terreno meno fertile e può essere sviluppata con strumenti meno strutturati.

³⁵ Ai sensi di norma è quello rinvenibile nelle previsioni dell'art. 7 della Legge n. 300/1970.

Il welfare è però di per sé uno strumento di contrattazione, e parificarne le ricadute agevolative anche quando la contrattazione non c'è e non c'è stata varrebbe a sostenere che il welfare e le politiche fiscali di pertinenza sono ben producibili anche quando si dimentichi il ruolo della rappresentanza dei lavoratori. Ottenendo tutele che da sempre sono collegate alla definizione e allo sviluppo di un confronto fra parti "avverse" a beneficio non solo dell'impresa, ma anche della collettività.

A ciò ha posto un argine la circolare dell'Agenzia delle Entrate n. 28/E del 15 giugno 2016 chiarendo che la deducibilità dei costi per il datore di lavoro è determinata dalla *"erogazione dei benefit in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento che configuri l'adempimento di un obbligo negoziale"*. Il regolamento aziendale quale atto unilaterale con erogazione volontaria del datore di lavoro si deve dunque distinguere dal regolamento aziendale con efficacia negoziale. Il possibile progetto di welfare da porre in essere evidenzia la necessità di una scelta della filosofia d'approccio, atteso che il coinvolgimento negoziale, anche se più impegnativo dell'atto unilaterale, produce maggiori benefici fiscali.

La necessità d'individuare due diversi regimi di detraibilità all'interno del regolamento aziendale viene confermato dalla risposta ad interpello della Direzione Regionale Lombardia dell'Agenzia delle Entrate n. 954-1417/2016 laddove specifica che la società interpellante *"avrà facoltà di cessare unilateralmente e discrezionalmente l'implementazione e l'efficacia del piano di welfare al termine di ciascun anno di riferimento, senza che da questo possa derivare alcun successivo obbligo nei confronti dei collaboratori, né per far sorgere diritti di qualsiasi natura in capo a questi ultimi"*.

Per il datore di lavoro, oltre le previsioni di beneficio previste dal TUIR per la definizione di beni e servizi messi a disposizione dall'azienda, va ben chiarito che la deducibilità dal reddito d'impresa del regolamento quale atto unilaterale è il 5 per mille delle spese per prestazioni da lavoro dipendente, mentre l'efficacia negoziale del regolamento depone per la totale deducibilità dal reddito d'impresa. Il legislatore ha inteso concedere maggiori previsioni di beneficio quando le premialità individuate siano fonte di un vaglio assistito dalle rappresentanze sindacali e risultato di confronto fra le parti che determina delle ricadute obbligate e permanenti³⁶, rispetto ad una disponibilità unilaterale che può essere prima data e poi non confermata.

³⁶ *"L'assegnazione di premi derivanti da obbligazioni negoziali a carico del datore di lavoro che non consenta allo stesso, per un determinato periodo di tempo, di modificare o cessare unilateralmente e discrezionalmente gli impegni assunti, senza che da questo non possa derivare nessun successivo obbligo nei confronti dei lavoratori coinvolti"*.

Ciò che produce una linea di demarcazione fra i due diversi regimi è dunque il coinvolgimento della "controparte" attraverso l'esistenza, la validità e l'efficacia di una procedura negoziale, che è premiato dal corpo normativo vigente. E le possibili ricadute esplicate dal testo dell'art. 51 del TUIR, sia al comma 2 che al comma 3, devono essere valutate non solo in riferimento alla basilare rispondenza del precetto normativo specifico, ma anche in ragione del coinvolgimento dei lavoratori, che può determinare la massima condizione di deducibilità da parte dell'impresa.

Per maggiore chiarezza va precisato che la completa deducibilità dei costi sostenuti non è però preclusa all'imprenditore che intenda attuare il welfare aziendale attraverso un regolamento con efficacia negoziale. La stessa Agenzia delle Entrate, con la risposta ad interpello n. 10 del 25 gennaio 2018, proprio ai fini di confermare la deducibilità integrale dei costi da parte del datore di lavoro ai sensi dell'art. 95 del TUIR, e non solo limitatamente a quella prevista nel limite del cinque per mille disposta dall'art. 100 del TUIR, ha infatti riconosciuto che *"affinché un regolamento configuri l'adempimento di un obbligo negoziale, lo stesso deve essere, quindi, non revocabile né modificabile autonomamente da parte del datore di lavoro"*.

Nel rispetto delle predette condizioni, il regolamento aziendale ha le carte in regola per poter preventivare l'intera deducibilità dei costi per il datore di lavoro anche se non è il risultato di una contrattazione ma in quanto fonte di un obbligo che per un predeterminato periodo di tempo si rende irretrattabile.

Di fronte all'innegabile agilità dell'atto unilaterale, ci dobbiamo allora interrogare sulla volontà e sostenibilità dell'approccio negoziale, nel richiamo di quelle che sono le condizioni espresse dall'Agenzia delle Entrate quale presupposto della contrattazione collettiva per i premi di risultato e welfare aziendale³⁷. Una progettualità che deve assistere, in un considerevole periodo di tempo, lo sviluppo delle politiche di premio alle maestranze può avere due diversi approcci, che sono in partenza diversamente gestibili. Un primo metodo è quindi diretto univocamente dal gestore delle politiche aziendali, con ricadute che sono individuabili nella fluidità e possibile caducibilità in ragione della volontà del gestore. Un secondo metodo, che necessita di tempi e modi più articolati, è invece caratterizzato dallo sforzo, l'impegno e le risorse profuse affinché sia oggetto di una validazione collettiva di natura predeterminata e, nei limiti dell'accordo, irretrattabile, ma ha una ricaduta ancor più d'*appeal* per il gestore.

³⁷ Appunto la circolare n. 28/E del 15 giugno 2016.