



**Fava & Associati**  
Lawyers

**TOTAL REWARD DALLA TEORIA ALLA  
PRATICA:  
IL RUOLO DEI BENEFIT E DEL WELFARE  
AZIENDALE**

A cura di  
Avv. Gabriele Fava

**Studio Legale “Fava & Associati”**

Milano, Via Durini 2

Tel. 02/55196406 r.a.

Fax 02/54116489

E-mail: [segreteria@favalex.it](mailto:segreteria@favalex.it)

Web site: [www.favalex.it](http://www.favalex.it)

## INTRODUZIONE

I **piani di welfare aziendale** rispondono ad una funzione di integrazione sussidiaria alle esigenze di varia natura dei dipendenti, grazie alla messa a disposizione di risorse private aziendali.

I sistemi di welfare aziendale e, più in generale, tutti i benefits offerti ai dipendenti, non solo ai dirigenti e ai quadri, stanno riacquistando quella significativa rilevanza che da alcuni anni, nel nostro Paese, si era andata perdendo.

Molte aziende, come noto, non godono di ingenti risorse e ciò ha nuovamente acceso l'attenzione sulle componenti della retribuzione non esclusivamente monetarie.

Le erogazioni non esclusivamente in denaro, infatti, possono risultare particolarmente gradite dai dipendenti in quanto costituiscono un aiuto tangibile per i lavoratori e per le loro famiglie.

Indubbiamente l'aspetto più allettante per i dipendenti è la possibilità di scegliere la tipologia ed il livello di benefit a seconda delle necessità e preferenze dei singoli.

## LA NOZIONE DI RETRIBUZIONE

**DIRITTO ALLA RETRIBUZIONE:** le norme di riferimento:

**Art. 36 Cost.:** il compenso erogato dal datore di lavoro deve essere proporzionato alla quantità ed alla qualità del lavoro svolto ed, in ogni caso, sufficiente ad assicurare al lavoratore ed alla sua famiglia un'esistenza libera e dignitosa.

**Art. 2094 c.c. :** principio della corrispettività, nonché la nozione di lavoro subordinato: *“è prestatore subordinato chi si obbliga mediante retribuzione a collaborare nell'impresa prestando il proprio lavoro intellettuale o manuale alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore”*.

Sebbene la **retribuzione**, in linea generale, possa essere determinata liberamente dalle parti deve comunque essere rispettato un **limite minimo**, che la giurisprudenza -sulla base del principio costituzionale di retribuzione sufficiente- ha individuato nei **valori di paga base fissati dai contratti collettivi**.

La legge non fornisce un'esplicita definizione di retribuzione. Soccorre, sul punto, la giurisprudenza che, adottando un concetto *“lato”* di retribuzione, ci insegna che essa consiste in **tutto quanto il lavoratore riceve dal datore di lavoro in cambio della sua prestazione e a causa della sua soggezione personale nel rapporto.**

## DEROGHE AL PRINCIPIO DI CORRISPETTIVTA'

Il lavoratore è ugualmente retribuito, anche in mancanza di prestazione lavorativa, nei seguenti casi:

- Ferie
- Malattia
- Infortuni sul lavoro
- Malattie professionali
- Festività
- Congedo matrimoniale
- Permessi sindacali
- Permessi per cariche pubbliche
- Permessi ai donatori di sangue
- Richiamo alle armi

Λ

Deroga al principio di corresponsività in casi tassativamente previsti di assenze dal lavoro

## NOZIONE DI OMNICOMPRESIVITÀ DELLA RETRIBUZIONE

*Non esiste nel nostro ordinamento un concetto onnivalente di retribuzione*

La definizione della misura, delle modalità e dei termini di corresponsione della retribuzione è, quindi, affidata alla contrattazione collettiva e, nell'ambito di questa, all'autonomia individuale.

La legge, infatti, regola la questione solo per quanto riguarda:

-**TRATTAMENTO DI FINE RAPPORTO**: salvo diversa previsione della contrattazione collettiva, la retribuzione annua oggetto di accantonamento TFR comprende tutte le somme corrisposte a titolo non occasionale e con esclusione dei rimborsi spese

-**INDENNITA' DI PREAVVISO**: deve essere computato ogni compenso di carattere continuativo, comprese provvigioni, media dei premi di produzione negli ultimi 3 anni di lavoro, partecipazione agli utili

-**FESTIVITA'**: durante i giorni festivi il lavoratore ha diritto di astenersi dal lavoro e di percepire la retribuzione, computata, con riguardo al compenso per le festività infrasettimanali, alla normale retribuzione di fatto giornaliera, comprensiva di ogni elemento accessorio.

## ELEMENTI BASE DELLA RETRIBUZIONE

**ELEMENTI DI BASE**: compensi che costituiscono parte integrante della busta paga del lavoratore in quanto idonei a realizzare la retribuzione sufficiente:

-**PAGA BASE O MINIMO CONTRATTUALE**: trattamento minimo spettante al lavoratore, la cui entità è fissata dai contratti collettivi in relazione al settore di appartenenza, all'inquadramento assegnato ed alla tipologia di mansioni. Tale trattamento è soggetto ad aumenti a seguito dei rinnovi del contratto collettivo nazionale ed è assoggettato a contribuzione e tassazione.

-**INDENNITA' DI CONTINGENZA**: importo che, fino al 31.12.1991, aveva lo scopo di adeguare la retribuzione agli aumenti del costo della vita. Il sistema di calcolo prevedeva l'aggiornamento semestrale di una somma base uguale per tutti i lavoratori e di un'altra variabile a seconda del settore di appartenenza. Dal 1° gennaio 1992, a seguito dell'accordo tra Governo e Parti Sociali, la suddetta rivalutazione è stata congelata.

-**EDR**: erogato dal 1° gennaio 1993 a tutti i lavoratori del settore privato indipendentemente dal contratto applicato e dalla qualifica. Corrisponde a Euro 10,33 mensili.

- **SCATTI DI ANZIANITA'**: voce della retribuzione determinata dalla contrattazione collettiva ed erogata al compimento di una determinata anzianità di servizio del lavoratore presso una medesima azienda. Gli importi variano in base alla qualifica e vengono periodicamente incrementati a scadenze diverse a seconda del contratto collettivo applicabile.

## ELEMENTI ACCESSORI DELLA RETRIBUZIONE: ALCUNI ESEMPI

**Superminimi:** somme previste nell'ambito della contrattazione aziendale o pattuite nel contratto individuale in funzione del tipo di prestazione o di particolari meriti del lavoratore.

**Indennità:** compensi che i contratti collettivi prevedono in aggiunta al trattamento economico stabilito per la generalità dei lavoratori e che vengono erogati in relazione alla qualifica attribuita al dipendente e a particolari modalità di svolgimento della prestazione (ad es., indennità di disagiata sede, lavoro notturno, turni di lavoro ecc...)

**Premi aziendali:** premi di produzione e premi di rendimento

**Fringe benefit:** auto, alloggio, buoni pasto ecc...

## WELFARE AZIENDALE E FIDELIZZAZIONE DEI DIPENDENTI

Il **Welfare Aziendale** è quell'insieme di iniziative nelle quali le imprese si fanno carico dei bisogni primari del lavoratore concedendo dei benefit non in denaro, bensì beni di prima necessità e servizi.

Tipico è l'esempio, soprattutto per i soggetti che svolgono mansioni di tipo dirigenziale, dei cosiddetti *fringe benefits*, che costituiscono elementi aggiuntivi della normale retribuzione corrisposti allo scopo di integrare il compenso o incentivare il dipendente ad una maggiore produttività.

Le principali ipotesi riguardano:

- la concessione dell'autovettura;
- la concessione dell'abitazione;
- la stipulazione di polizze assicurative.

Inoltre, l'obiettivo delle aziende è, sempre più spesso, correlare parte della retribuzione a fenomeni gestionali (di bilancio o tecnico- produttivi).

Gli istituti retributivi più utilizzati sono sostanzialmente di due diversi tipi: *premi di produzione* e *premi di rendimento*.



## LIMITE DI RILEVANZA DEI COMPENSI IN NATURA (DPR n. 917/1986 ex artt. 51)

### Regime Fiscale

Dal punto di vista fiscale, l'operazione si fonda essenzialmente su quanto stabilito dagli artt. 51, 100 del DPR n.917/1986 che prevedono l'erogazione di beni in natura entro un limite annuo **di € 258,23** i quali, non costituendo reddito e retribuzione imponibile, **non sono assoggettati ai relativi oneri contributivi e fiscali.**

Mediante l'assegnazione di un compenso nelle forme dei beni e servizi elencati, il lavoratore riceve dunque una **retribuzione in natura nettizzata**, ossia senza che la stessa sia assoggettata a tassazione e/o contribuzione.

Inoltre, le aziende, sfruttando la loro forza contrattuale derivante dal numero dei dipendenti, hanno la possibilità di acquistare a prezzi più bassi beni che, successivamente, potrebbero mettere a disposizione dei lavoratori gratuitamente concedendoli come compenso in natura.

## ALCUNE PRECISAZIONI:

Per individuare il corretto regime fiscale occorre distinguere tra:

**-Opere ed i servizi resi ai dipendenti con finalità di educazione, istruzione e assistenza sociale e sanitaria:** pur rimanendo il limite di € 258,23, non si sommano ai *fringe benefits* e, pertanto, non concorrono a formare il reddito del lavoratore, purché siano rispettati i seguenti criteri per l'esenzione:

- utilizzo del servizio da parte di tutti i dipendenti
- erogazione volontaria da parte del datore di lavoro
- perseguimento di specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria
- esistenza di un rapporto contrattuale tra datore di lavoro e fornitore del servizio (es. convenzione)

- **servizi resi direttamente dal datore di lavoro o affidate a terzi mediante convenzione** e le somme erogate direttamente al dipendente al medesimo titolo: concorrono con i *fringe benefits* al raggiungimento dell'importo di € 258,23

## ESEMPI DI BENI E SERVIZI EROGABILI

**-SERVIZI RICREATIVI:** Abbonamenti gratuiti a periodici e riviste, palestre aziendali o convenzionate.  
(l'intero valore costituisce imponibile fiscale se superiore a € 258,23);

**-EDUCAZIONE ED ISTRUZIONE:** Corsi di aggiornamento extraprofessionali (es. lingua straniera), Corsi di recupero istruzione scolastica, Stage di studi internazionali, Pagamento Borse di studio e tasse scolastiche ai figli dei dipendenti.

(l'intero valore costituisce imponibile fiscale se superiore a € 258,23);

**-SERVIZI ALLA PERSONA:** Cessione personal computer (l'intero valore non costituisce imponibile fiscale); Asili nido aziendali, per i figli dei dipendenti (l'intero valore costituisce imponibile fiscale se superiore a € 258,23); Check-up medico (Non costituisce reddito fiscale né imponibile previdenziale), Polizza sanitaria (l'intero valore costituisce imponibile fiscale se superiore a € 258,23);

## I SISTEMI DI WELFARE: ALCUNI ESEMPI OPERATIVI

### Il caso LUXOTTICA

In Italia sono stati avviati diversi progetti di welfare, uno di questi è senza dubbio, il modello adottato da *Luxottica*.

In concreto l'azienda ha strutturato un meccanismo che prevede incentivi che vanno dalla sanità, alla spesa alimentare, alla scuola, con un investimento di 200 mila euro per libri di testo e 20 mila euro per borse di studio per i figli dei dipendenti.

Sono previsti anche interventi per l'orientamento professionale, mentre ai lavoratori gravati da problemi familiari legati ad handicap, tossicodipendenza o assistenza agli anziani è garantito un effettivo sostegno.

Particolare attenzione viene riservata anche alle donne nei casi di maternità, le quali possono beneficiare, oltre che delle tipiche garanzie previste dalla legge e dal contratto collettivo per la tutela della maternità, di un ulteriore contributo che ammonta ad Euro 350,00.

Dunque tali benefici non sono sostitutivi, ma integrano quelli della contrattazione di secondo livello, oltre che ovviamente quelli previsti dalla contrattazione nazionale.

## I SISTEMI DI WELFARE: ALCUNI ESEMPI OPERATIVI

### Il caso TELECOM

*Telecom Italia* rappresenta un'altra realtà in cui il welfare aziendale è stato inteso dai vertici dell'azienda come uno strumento idoneo a realizzare gli obiettivi di pari opportunità nel mondo del lavoro attraverso la creazione di asili nido e di strutture idonee a facilitare la conciliazione vita-lavoro.

Tra gli obiettivi perseguiti vi è, inoltre, quello preminente di tutelare la salute del lavoratore, intesa come benessere psico - fisico. Al riguardo, sono state attivate presso Telecom convenzioni con centri benessere. In alcune sedi sono stati creati sportelli appositi che coadiuvano i lavoratori nel disbrigo di pratiche burocratiche personali.

Le iniziative intraprese da *Luxottica e Telecom* (ma si potrebbero citare altre realtà altrettanto virtuose) hanno lo scopo di proporre un esempio di riferimento e un welfare di qualità per fidelizzare il lavoratore all'azienda e quest'ultima al territorio.

Ciò è possibile, ed i casi citati ne sono dimostrazione, in un sistema che, venendo incontro alle esigenze dei lavoratori, sia in grado di generare maggiore motivazione, soddisfazione e produttività.