

Introduzione

Lo scopo primario di un'impresa e ovviamente dell'imprenditore che la gestisce è la creazione di un profitto, l'ottenimento di un guadagno. Per i dipendenti, il lavoro comporta, in genere, molti sacrifici e poche soddisfazioni. Ma il guadagno deve per forza essere associato al concetto di egoismo? L'imprenditore e i suoi collaboratori o la società in cui questi operano, hanno veramente interessi contrapposti? Si apprende, invece, che la dottrina propone una visione dell'impresa, come un organismo sociale posto alla base del soddisfacimento di una pluralità di bisogni umani, non solo relativi alla sfera dell'arricchimento materiale ma anche, e a volte soprattutto, intellettuale e razionale. Un organismo è anche, e soprattutto, un sistema sociale, un complesso intreccio di relazioni umane, un incontro di motivazioni e di obiettivi differenti da integrare e da armonizzare, in maniera che le varie cellule del sistema funzionino coerentemente e nell'interesse dell'organizzazione (Zanda 1974, 203).

Le imprese che svolgono qualsiasi tipo di attività produttiva di beni e servizi, fungono anche da imprese sociali, quando si occupano di elargire *bonus* e attuare politiche di *welfare*, in termini di benessere a favore dei propri dipendenti, delle loro famiglie e dei loro cari. Si considerano quindi imprese sociali, in quanto svolgono attività tipiche del carattere sociale dell'impresa, politiche che potrebbero essere riassunte in pochi punti:

- erogazione di servizi sociali ed educativi;
- attività di tipo culturale e artistico;
- politiche di inserimento lavorativo e di formazione professionale;
- attività motorie e sportive.

Imprese, queste, che in genere si presentano come veri e propri *leader* nel loro settore specifico, che nascono e svolgono attività principale in Italia ma anche all'estero. Alcune società che hanno queste caratteristiche peculiari,

e eseguono investimenti ingenti in termini di costi per permettere ai propri dipendenti di usufruire di quelle politiche di *welfare* sopracitate.

L'obiettivo di questa trattazione di ricerca è quello di verificare se tali maggiori investimenti o costi in *benefit* a favore dei dipendenti, concorrono alla formazione o valorizzazione di *performance* aziendali, più in particolare se comportano maggiore capitalizzazione di borsa e valore economico d'impresa.

Il metodo di ricerca utilizzato è quello correlazionale. La correlazione infatti mette in relazione 2 fenomeni, nel nostro caso l'entità delle politiche di *welfare* per i dipendenti e il valore economico aziendale basato sul metodo c.d. del *market approach*. Lo studio si è avvalso prevalentemente di informazioni di tipo quantitativo raccolte dai bilanci d'esercizio delle imprese analizzate, e integrate da informazioni di natura qualitativa presenti in nota integrativa. Queste ultime sono risultate utili, al fine della migliore comprensione del fenomeno aziendale delle politiche di *welfare* a favore dei dipendenti, e per un approfondimento mirato ad alcuni profili di erogazioni e *benefit*. I dati economico-finanziari relativi alle variabili chiave impiegate nell'analisi, e le informazioni qualitative contenute in nota integrativa sono stati raccolti manualmente, mentre per la raccolta delle principali grandezze relative ai *ratios* e ai valori di mercato dell'*equity*, è stata utilizzata la banca dati de *Il sole 24 ore*.

Per la lettura e l'analisi dei dati relativi alle variabili analizzate, in particolare alla seconda variabile relativa ai P/E *ratios* e alla capitalizzazione di borsa, sono state utilizzate le statistiche descrittive dei valori delle imprese prese a campione, tramite l'analisi della moda, della media e della mediana.

Il campione utilizzato nell'analisi, è stato selezionato dapprima tramite la selezione delle maggiori imprese italiane riconosciute quali *leader* nell'adozione delle politiche di *welfare* a favore dei dipendenti. Sono state quindi prese in considerazione imprese italiane quotate, che adottano i principi contabili internazionali (IFRS) per i bilanci d'esercizio 2016, 2017 e 2018.

Il concetto che viene indagato in questo lavoro (relazione valore impresa/*bonus* ai dipendenti) inizialmente potrebbe sembrare un paradosso. L'impresa conserva una parte di utili (potenziali) al proprio interno, per motivi non collegati alla non distribuzione agli azionisti. Più semplicemente, i potenziali utili non vengono contabilizzati come profitti, bensì vengono impiegati per erogare i *benefit* ai dipendenti e assumono la configurazione/forma di costi, come se fossero capitalizzati tra gli *asset* in qualità di immobilizza-

zioni immateriali non contabilizzate, le quali concorrono alla formazione dell'avviamento.

In definitiva, lo studio verterà sulla verifica dei benefici in termine di valore economico, che le aziende *leader* nel loro settore traggono dagli investimenti nel sociale, di natura artistica, culturale, sportiva, lavorativa per i propri lavoratori e le loro famiglie.

Esiste quindi una correlazione, in un determinato arco di tempo della gestione aziendale, tra le politiche di *welfare* praticate a favore dei dipendenti e la creazione di valore economico d'impresa?

Capitolo I

Il welfare aziendale: disciplina italiana e aspetti economico-aziendali

SOMMARIO: 1.1. Una premessa sul ruolo del *leader* e il collegamento con la teoria dei bisogni dei dipendenti. – 1.2. Le politiche di *welfare* aziendale. – 1.3. La normativa italiana in tema di *welfare* aziendale. – 1.4. Il *welfare* illustrato dagli studi aziendali.

1.1. *Una premessa sul ruolo del leader e il collegamento con la teoria dei bisogni dei dipendenti*

Gran parte dell'attività economica si svolge nell'ambito di società umane, in particolare nell'ambito di istituti quali le famiglie, le imprese, gli istituti *non profit* e lo Stato. L'analisi dell'attività economica richiede perciò il costante riferimento sia alle persone sia agli istituti (Masini 1979, 17).

Sul piano concettuale ciò significa elaborare una teoria di economia aziendale intrinsecamente multidisciplinare; una teoria che ingloba, tra gli altri, contributi di psicologia, di sociologia, di etica. Sul piano pratico significa tentare di produrre una teoria che aiuti concretamente a comprendere e a guidare l'attività economica, in armonia con i valori delle persone e delle società umane (Airoldi Brunetta Coda 2013, 18).

I lavoratori subordinati di ogni grado possono portare, all'efficiente amministrazione e al saggio governo economico dell'azienda, contributi preziosi o comunque non trascurabili. Tra queste materie ricordiamo: la remunerazione del lavoro, l'eventuale partecipazione agli utili d'esercizio, la fissazione dei tempi di cottimo e dei premi, gli orari di lavoro, le misure protettive contro gli infortuni, l'igiene del lavoro, i modi di distribuzione e di esecuzione del lavoro, i rendimenti del medesimo, il migliore uso delle macchine, l'assistenza e la previdenza sociale, la mensa aziendale, le provvidenze ri-

creative o di altra natura, sia ordinarie che straordinarie, per il benessere fisico e morale dei lavoratori, ecc. (Onida 1971, 197).

Il compito del manager è volto alla creazione delle condizioni di struttura e funzionamento, che siano in grado di soddisfare contemporaneamente due dimensioni: la dimensione personalizzante, rappresentata dai bisogni dei dipendenti, e la dimensione socializzante, caratterizzata dagli interessi dell'azienda. Infatti la direzione aziendale deve collaborare cordialmente con i dipendenti, in guisa da stimolarli ad agire in conformità alle prescrizioni stabilite (Zanda 1974, 188).

Nel tempo sono stati analizzati e adottati vari modelli che consentono il raggiungimento di questo duplice obiettivo.

La teoria convenzionale si ispira al principio secondo il quale la direzione deve essere basata sull'autorità e sul controllo, per poter essere efficiente.

Il capo di qualsiasi dipartimento organizzativo è responsabile dell'operato dei suoi dipendenti e deve perciò avere il diritto di imporre agli stessi una determinata linea di condotta, con il fine di realizzare gli obiettivi prestabiliti in modo efficiente. Se il manager non avesse questo diritto, il funzionamento del dipartimento risulterebbe insoddisfacente. Quindi, il controllo viene esercitato in quanto risulta un utile strumento per porre riparo ai comportamenti c.d. anti organizzativi, e per evitare che i dipendenti non siano in grado di conformarsi alle direttive impartite loro. Il capo, tra l'altro, deve operare in modo da far progredire in carriera i dipendenti e da sviluppare le loro professionalità (Zanda 2015, 252).

La filosofia aziendale tende a pilotare la condotta dei dipendenti verso gli obiettivi aziendali, e può farlo adottando due tipi di direzione:

- La direzione può essere dura: il manager introduce rigidi schemi di controllo, indirizza il comportamento umano in senso conforme all'interesse aziendale, utilizza sanzioni e minacce di licenziamento. Si parte così dal presupposto che il dipendente abbia paura di perdere il suo lavoro e non possa far fronte alla soddisfazione dei propri bisogni fisiologici e di sicurezza. Ne discende che il morale è basso ma la produttività nel breve periodo può essere abbastanza elevata. Nel lungo periodo però la frustrazione generata può sfociare in comportamenti aggressivi e ostili, provocare un elevato tasso di assenteismo, si sviluppa il sindacalismo d'assalto, i dipendenti rifiuteranno di assumersi responsabilità e si organizzeranno per vanificare gli sforzi della direzione. In questo modo la produttività decresce.
- La direzione può essere morbida: il *management* utilizza un sistema incentivazionale positivo. Vengono così adottate ricompense, concessioni, i dirigenti sono inclini a soddisfare le richieste dei subordinati, si tende a creare la giusta armonia. In definitiva, il morale dei dipendenti diventa il costante punto di riferimento della strategia utilizzata per gestire le risorse.

se umane e, se necessario, si può ricorrere anche all'abdicazione del potere da parte del manager. In questo modo, i lavoratori saranno altamente gratificati nelle loro motivazioni personali, indipendentemente dalla soddisfazione delle richieste dell'organizzazione. Ne consegue che il morale è molto alto ma la produttività è poco elevata.

Douglas Mc Gregor ha analizzato gli *slogan* che predominavano in entrambi i metodi. Il primo gruppo di dirigenti, ossia coloro che utilizzano l'approccio duro, diceva semplicemente: «*Se non vogliono, costringeteli a farlo*». Il secondo gruppo, coloro che adottano l'approccio morbido positivo, pensava in modo diverso: «*Sii buono con loro. Se lo sei, i dipendenti, per lealtà e gratitudine, faranno ciò che vuoi tu*»¹.

La direzione ha il compito di raggiungere le finalità aziendali, tramite l'utilizzo degli essere umani. Questo obiettivo può essere raggiunto soltanto se i dipendenti eseguono le istruzioni che ricevono, cioè se sono docili e accettano gli ordini.

In tale contesto è opportuno soffermarsi sulla teoria delle aspettative che vede i lavoratori e l'impresa non come antitetici, ma come elementi integrati nello stesso contesto che interagiscono in modo sistematico; essa si focalizza sulla crescita reciproca degli individui e dell'organizzazione, ovvero pone al centro le risorse umane (Nobolo 2017, 267).

1.2. Le politiche di welfare aziendale

Il *welfare* aziendale è uno strumento a disposizione delle imprese volto a erogare bonus e servizi ai lavoratori. Si tratta di una valida alternativa al bonus monetario in busta paga, con il duplice obiettivo di creare un buon clima lavorativo e premiare la produttività dei dipendenti e, nel contempo, permette di usufruire di importanti benefici, incentivi e sgravi fiscali che in molti casi si traducono, tra l'altro, in vantaggio monetario significativo.

Si tratta della possibilità di affiancamento alla retribuzione nella forma di agevolazione e rimborsi, che si sostanziano in *benefit* significativi per il dipendente, per incrementare il potere di acquisto delle famiglie tramite l'utilizzo della leva fiscale, con beni e servizi da offrire, senza aumentare il loro reddito imponibile. I principali ambiti di applicabilità riguardano:

¹ Cfr. DOUGLAS MURRAY MCGREGOR, *Leadership e motivazione nelle imprese*. Ha contribuito allo sviluppo della teoria gestionale e motivazionale e ha proposto le ipotesi individuali dei *manager* e i loro diversi modi di gestire i dipendenti.

- La sanità: rimborsi delle spese sanitarie sostenute o convenzioni con strutture e specialisti privati;
- L’assistenza: operatori socio-assistenziali per far fronte alla cura di un familiare anziano o non autosufficiente, assicurazioni sul rischio di non autosufficienza (*long term care*) e malattia grave (*dreas disease*), erogazione di buoni per il pagamento di servizi di *babysitter*;
- L’istruzione: pagamento dell’asilo nido, di mense, di tasse universitarie, di libri di testo, di *campus* estivi e gite, ma anche formazione professionale e personale del dipendente;
- La previdenza: possibilità di destinare tutto o parte del proprio conto *welfare* come integrazione al contributo previdenziale versato al fondo pensione;
- Il tempo libero e il benessere: *benefit* legati allo sport, alla cura di sé, ai viaggi, alla cultura;
- I buoni acquisto: *voucher* per lo *shopping* o la spesa alimentare presso supermercati o centri commerciali e buoni carburante.

I servizi offerti possono avere anche la forma di *flexible benefit*, ossia la possibilità di scelta fra una serie di servizi e beni, al fine di meglio soddisfare i propri interessi, considerando un tetto massimo di spesa.

Il *welfare* è uno strumento prezioso per migliorare il clima interno e il benessere dei dipendenti. Permette di trattenere i talenti migliori e attrarne nuovi, facendo leva sui *benefit* importanti, non solo per il loro valore intrinseco, ma anche, e forse soprattutto, per la possibilità di conciliare vita privata e vita lavorativa. Un piano di *welfare* favorisce il raggiungimento di un’elevata produttività e competitività, senza compromettere, anzi in alcuni casi incrementando, la sostenibilità dell’impresa.

Piani di *welfare* aziendali ben strutturati favoriscono la creazione di un rapporto di fiducia tra azienda e lavoratori dipendenti, riducendo il *turnover*, l’assenteismo e il divario di genere.

Al termine del presente paragrafo si vuole rappresentare come già nel periodo del dopoguerra, nel nostro Paese, imprenditori illuminati erano convinti della fondatezza delle *policy* che in questo lavoro si vogliono analizzare. Più in particolare, a titolo di esempio, il Consiglio di Gestione di una impresa pose la questione del complesso assistenziale nei rapporti tra la società e il lavoratore si addivenne ad una redazione di una carta assistenziale in azienda che partiva dalla seguente considerazione:

«Il servizio sociale Olivetti ha una funzione di solidarietà. Ogni lavoratore dell’azienda contribuisce con il proprio lavoro alla vita dell’azienda medesima e quindi a quella degli organismi istituiti nel suo seno e potrà pertanto accedere all’istituto assistenziale e richiedere i relativi benefici senza che questi

possano assumere l'aspetto di una concessione a carattere personale nei suoi riguardi. Mentre uguale è il diritto potenziale per tutti i lavoratori all'accesso al servizio sociale, il godimento effettivo dei benefici medesimi si determina in rapporto alle particolari condizioni e esigenze constatate secondo criteri il più possibile obiettivi e che dovranno tendere ad essere progressivamente sempre meglio regolamentati in anticipo» (Olivetti 1951, 91).

L'azione volontaria riconoscendo la natura giuridica del nuovo diritto e in definitiva la naturale partecipazione del lavoro alla creazione della ricchezza da cui trasse prima origine, ha cancellato quel senso di inferiorità e degradazione che il gesto più generoso finisce per provocare negli animi delle persone diritte (Olivetti 1951, 91).

Già nello scorso secolo in Italia le fabbriche in alcuni casi venivano organizzate con attenzione al rigore razionalista, all'organizzazione, alla ripetizione esatta dei servizi culturali e assistenziali, rimarcando l'indissolubile unità che lega ad essa e ad una tecnica che si voleva al servizio dell'uomo, onde questi, lungi dall'essere schiavo, ne sia accompagnato verso mete più alte, mete che nessuno oserà prefissare perché sono destinate alla provvidenza di Dio (Olivetti 1959,159). Ieri così Adriano Olivetti in materia di capitale umano, oggi Brunello Cucinelli con il cammino verso un umanesimo universale.

Si prende spunto, pertanto, da quanto affermato negli anni '50 da Adriano Olivetti e oggi da Brunello Cucinelli, per verificare se tali *policies* contribuiscono, oltre alla creazione di valore sociale e culturale, anche di valore economico aziendale.

1.3. La normativa italiana in tema di welfare aziendale

Occorre nel prosieguo, agli esclusivi fini di comprensione del valore delle politiche di *welfare* che in questo lavoro si vogliono analizzare, qui nel senso del loro impatto sui valori aziendali, rappresentare il trattamento legislativo e tributario di tali strumenti che il legislatore ha voluto riservare alle politiche a valore dei lavoratori aziendali.

Fino al 2016 le uniche norme che regolavano la materia dei *bonus* a favore dei dipendenti erano contenute negli artt. dal 51 al 100 del Testo Unico delle Imposte sui Redditi TUIR², le cui indicazioni riguardavano peraltro una serie

² TUIR: Testo Unico delle Imposte sui Redditi. È una legge della Repubblica Italiana in materia di fisco introdotto nel 1986 con Decreto del Presidente della Repubblica, n. 917. Nel corso degli anni è stato modificato e riformulato. Il TUIR è diviso in 3 titoli: il primo si occupa della disciplina dell'Imposta sul reddito delle persone fisiche (cd. IRPEF); il secondo riguarda la disciplina dell'Imposta sul reddito delle società (cd. IRES); il terzo approfondisce la trattazione delle disposizioni comuni.

di prestazioni che non coprivano l'intera gamma di servizi che venivano offerti in concreto dalle aziende ai dipendenti, con il risultato che di alcune utilità potevano beneficiare solo i dipendenti di grandi multinazionali o aziende di medie-grandi dimensioni, le quali erano più facilmente in grado di sostenere volontariamente gli oneri delle prestazioni concesse ai propri dipendenti.

L'art. 51 TUIR elenca una varietà consistente di servizi erogabili ai dipendenti, che non costituiscono reddito da lavoro dipendente e sono deducibili dal reddito d'impresa, creando così beneficio fiscale sia a favore dei lavoratori che delle aziende:

- Contributi di assistenza sanitaria integrativa, versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale, per un importo non superiore complessivamente a 3.615,20 euro annui.
- Contributi per previdenza complementare nel limite di 5.164,57 euro annui.
- Somministrazioni di vitto o attraverso mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi, fino all'importo complessivo giornaliero di 5,29 euro; in caso di strutture lavorative temporanee per gli addetti ai cantieri edili o a unità produttive ubicate in zone dove manchino strutture o servizi di ristorazione, fino all'importo complessivo giornaliero di 7 euro.
- Somme erogate e rimborsate alla generalità dei dipendenti o a determinate categorie di dipendenti, dal datore di lavoro o le spese da quest'ultimo direttamente sostenute.
- Utilizzazione delle opere e dei servizi riconosciuti da parte del datore di lavoro per educazione, istruzione, assistenza sociale e sanitaria per la generalità dei dipendenti o loro categorie e familiari.
- Somme, servizi e prestazione erogate dal datore di lavoro alla generalità o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte di familiari, di servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, la frequenza di ludoteche e centri estivi e invernali e per borse di studio.

Con la Legge di Bilancio³ del 2018, è stata poi inserita la possibilità per il datore di lavoro di rimborsare o pagare direttamente le spese di abbonamento ai trasporti pubblici locali dei dipendenti.

La Legge di Bilancio del 2017 ha previsto la completa detassazione dei contributi destinati all'assistenza sanitaria integrativa e alla previdenza complementare. Con la stessa Legge è stata prevista anche la completa detassazione delle assicurazioni *long term care* (riguardanti il sostegno economico

³La legge di bilancio è una legge con la quale, ogni anno, viene approvato il bilancio dello Stato e la manovra economica varata dal Governo in carica.

in caso di perdita di autosufficienza) e *dread disease* (polizza assicurativa stipulata in caso di malattie gravi patologiche che richiedono interventi medici molto costosi e rischiosi).

La Legge di Bilancio del 2019 ha introdotto anche iniziative di conciliazione vita-lavoro e di *welfare* familiare aziendale.

Merita di essere analizzata anche la disciplina del premio di produttività. Ad oggi possono godere dei relativi benefici i lavoratori del settore privato con un reddito da lavoro dipendente non superiore a 80.000 euro annui. Il livello massimo del premio, che può beneficiare delle agevolazioni in parola, è pari a 3.000 euro annui.

Sul premio di produttività, il lavoratore è chiamato al pagamento di un'imposta sostitutiva dell'ordinaria IRPEF, di importo pari al 10% del valore del premio stesso, ovvero si annulla l'imposizione se il dipendente sceglie di convertire in *welfare policy* il premio stesso.

1.4. Il welfare illustrato dagli studi aziendali

La misurabilità economica dell'applicazione concreta della sostenibilità delle politiche di *welfare* aziendale è una questione assai complessa. Una prima difficoltà è insita nel fatto che i fattori della sostenibilità⁴ non hanno effetti convergenti nel breve periodo. I fattori di sostenibilità si concretano in azioni che hanno un impatto sul mondo esterno nel quale l'impresa opera. Le sostenibilità ambientale (E) e sociale (S) comportano degli investimenti, a fronte dei quali ci si attende dei benefici futuri. Il buon governo (G) del *business* non richiede investimenti, ma spesso spiega gli altri due indicatori di sostenibilità.

È innegabile che gli obiettivi generali della sostenibilità sono sicuramente desiderabili per l'impresa, ma uno dei punti critici consiste nel misurare quanto questi comportamenti manageriali siano in linea con la creazione di valore e con la volontà dei soci.

L'attenuazione degli impatti negativi dell'attività aziendale sull'ambiente nel quale essa opera, che si traduce peraltro in minori rischi ambientali, l'attenzione per i lavoratori e per il loro benessere, la pianificazione dello sviluppo e della formazione del capitale umano, la relazione con le comunità di

⁴RATING ESG, ENVIRONMENTAL, SOCIAL, GOVERNANCE: Modello Ambiente, Sociale e Governo dell'impresa. Racchiude un serie di elementi per una valutazione complessiva di un'impresa che va oltre i risultati puramente economici, dal punto di vista dell'impegno in ambito ambientale, sociale e di *governance*.