

LE POLITICHE RETRIBUTIVE E PREMIALI IN AZIENDA

ALTA FORMAZIONE
WEBINAR AREA LAVORO

Senigallia

Lunedì 24 marzo 2025

A cura di: Dott. Stefano Carotti, Consulente del Lavoro in Ancona

Lunedì 24 marzo 2025

Argomenti trattati

- Le erogazioni aggiuntive al trattamento economico di base
- Il Premio di Risultato (Produttività) ed i riconoscimenti “*ad personam*”
- I sistemi di *Welfare* aziendale. I benefit e le retribuzioni in natura
- La flessibilità organizzativa e degli orari di lavoro
- La riduzione e la revoca dei trattamenti (economici) aggiuntivi

LE POLITICHE RETRIBUTIVE AZIENDALI

Al centro,
la valorizzazione delle risorse umane.

**PERCHE’
UN SISTEMA INCENTIVANTE
E’ IMPORTANTE ?**

(... oltre i Benefit individuali ...)

La **retribuzione** è uno degli strumenti base nelle politiche dell'impresa.

Una buona retribuzione è in grado di trattenere e di motivare il lavoratore.

Ciò può tradursi in un aumento del contributo apportato dal lavoratore stesso, attraverso una prospettiva di miglioramento qualitativo e nell'avanzamento di carriera.

La corretta gestione dei **trattamenti retributivi incentivanti** è la colonna portante di una sana attività aziendale, tenuto anche conto del naturale appiattimento retributivo che esiste nel sistema classificatorio del nostro Paese.

Il punto focale di ogni politica retributiva ed incentivante è, ovviamente, il lavoratore.

Considerato una preziosa risorsa umana, egli ha diritto ad una adeguata retribuzione, ma anche a quella potenziale.

Si valuta il capitale insito nella persona, la sua competenza e flessibilità; quindi gli oneri da sostenere devono essere adeguati e sono considerati un investimento.

In effetti, il **sistema incentivante**, oltre ad essere un riconoscimento della professionalità, ha un forte impatto motivazionale.

Ciò comporta un miglioramento nella resa sul lavoro, aumenta il senso di responsabilità e la partecipazione da parte del lavoratore al progetto aziendale.

L'**incentivo monetario** è quello maggiormente utilizzato ed è basato sul concetto di meritocrazia, per il quale il guadagno è direttamente legato ai risultati e raggiunti.

Le aziende si stanno dotando di strumenti che le rendano in grado di far leva sul merito e su una corretta ed adeguata gestione delle ricompense.

Il punto di riferimento è dato dai sistemi di valutazione e dalle indagini retributive.

I principi base sono quelli di **equità** e **competitività**.

Nel primo caso si fa una stima della **capacità salariale** dell'azienda, nonché della generalità della **forza occupata**, tenendo fede ai contratti di categoria, mentre il secondo si riferisce alla prassi incentivante delle aziende presenti nel mercato.

**I SISTEMI RETRIBUTIVI
INCENTIVANTI
*(INDIVIDUALI)***

INCENTIVI ECONOMICI IN DENARO

- Superminimi, assegni *ad personam*, conto futuri aumenti
- Bonus incentivanti e bonus “di risultato”
- MBO/ Premi connessi alle *performances* ed ai risultati di produttività individuale
- Compensi aggiuntivi provvigionali e di “vendita”
- Gratificazioni periodiche attribuite su requisiti soggettivi

Oltre al trattamento economico integrativo in denaro,
la legge prevede la possibilità di erogare al lavoratore
prestazioni ulteriori quali la **fornitura di beni o
servizi.**

(.... come si vedrà in seguito....)

**I SISTEMI RETRIBUTIVI
INCENTIVANTI
*(COLLETTIVI)***

Alcune brevi considerazioni ...

Nel nostro Paese, la struttura del sistema contrattuale si basa sul ruolo delle organizzazioni datoriali e sindacali comparativamente più rappresentative che stipulano sia accordi trasversali nei diversi settori, mediante i quali sono governati gli assetti della contrattazione e l'esercizio della rappresentanza, sia tramite i contratti collettivi nazionali, che stabiliscono le retribuzioni in ciascun settore.

Tale sistema contrattuale si articola su due livelli: il **Contratto Collettivo Nazionale di Lavoro**, che garantisce la certezza e l'uniformità del trattamento economico e normativo comune a tutti i lavoratori, ed il **Contratto Collettivo Aziendale di secondo livello** che riguarda materie diverse da quelle proprie dei CCNL, che non siano già state negoziate a livello nazionale, tra cui le erogazioni economiche correlate a risultati concordati tra le parti, in relazione a determinati obiettivi come l'incremento della produttività e della redditività, il miglioramento dell'efficienza organizzativa ecc.

Come vedremo più avanti, la contrattazione aziendale a contenuto economico è consentita (*rectius* obbligatoria) per l'istituzione del **Premio di Risultato** calcolato in relazione ai risultati conseguiti, già concordati tra le Parti, aventi come obiettivo gli incrementi di produttività, redditività, qualità e altri utili al miglioramento della competitività e al migliorativo andamento economico aziendale.

Al fine di definire gli obiettivi della contrattazione aziendale, le parti sono chiamate ad esaminare le condizioni produttive e occupazionali d'impresa.

Attualmente si sta sviluppando una nuova strategia manageriale che vede l'incorporazione del sistema per obiettivi (quelli individuali e quelli collettivi): il *Management by performance* è uno **strumento misto** che non tiene conto solo del raggiungimento degli obiettivi, ma valuta anche le modalità eseguite per raggiungerli.

Nei prossimi anni potremmo assistere ad una involuzione del sistema incentivante, prediligendo l'adozione di tecniche miste che permettano alle aziende di guardare al lungo periodo e valorizzando ancora di più le capacità dei lavoratori.

PREMIO DI RISULTATO

Legge 28 dicembre 2015, n.208 (Legge di Stabilità 2016)

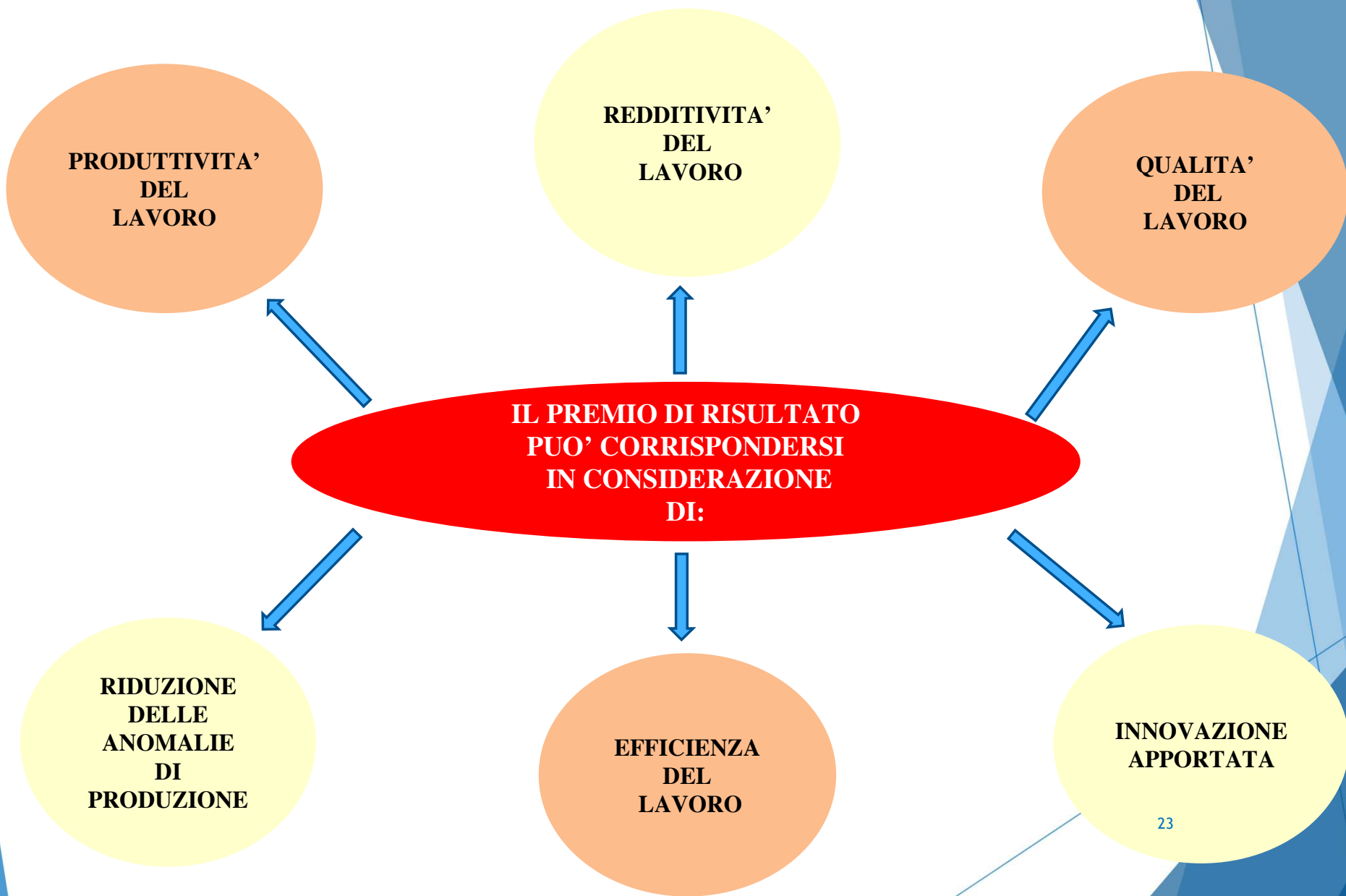
Il **premio di risultato** rappresenta una forma del sistema incentivante adottabile da parte dell'azienda e viene corrisposto sottoforma di **retribuzione aggiuntiva collettiva**, concesso a seguito di un incremento della produttività aziendale, rendendo dunque partecipi i lavoratori solo a seguito dell'aumento della produttività raggiunto dell'azienda.

Il **Premio di Risultato**

costituisce

dunque oggetto di **integrazione della retribuzione del lavoratore** con lo scopo di aumentarne la soddisfazione professionale (ricompensa per obiettivi e progetti realizzati).

Generalmente assegnato a seguito di una valutazione della performance individuale (nell'ambito di più ampi settori o reparti o aree) e di un'analisi dei progetti resi al termine dal singolo dipendente entro uno specifico arco temporale, il **premio di risultato** può altresì essere concesso all'intera squadra o al dipartimento.



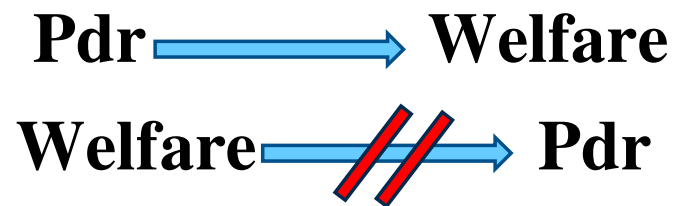
I **Premi di risultato**, detti alternativamente “**Premi di rendimento**”, ovvero “**Premi per obiettivi**”, “**Premi di produttività**”, possono essere corrisposti a scadenze periodiche, ovvero riconosciuti per erogazioni una tantum, al fine di incentivare un maggior sforzo lavorativo da parte dei dipendenti per la realizzazione di progetti o per il superamento di periodi delicati.

Dettaglio fondamentale per il datore di lavoro interessato a concedere il premio di risultato, riguarda il trattamento fiscale del premio di risultato.

L'**imposta sostitutiva** sui premi per **gli anni 2025-2026-2027** è stata **ridotta al 5%**, riconoscendo un importo **fino a € 3.000,00 annui** (per i lavoratori con reddito fino a € 80.000,00 annui), aumentabili fino a € 4.000,00 qualora l'azienda coinvolga pariteticamente i lavoratori nell'organizzazione lavorativa.

Affinché sia applicabile la tassazione agevolata (detassazione) al premio di produttività **è necessario che l'erogazione del premio sia previsto da uno specifico accordo sindacale**, come precisato poc' anzi, aziendale o territoriale, **stipulato dalle associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale in alternativa a RSA o RSU.**

Tali accordi devono prevedere **criteri di misurazione** degli **incrementi** di **produttività, redditività, qualità, efficienza, innovazione, competitività** e, ove previsto, criteri per l'individuazione delle somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa.



Il Premio di risultato, all'interno di un'ottica incentivante, potrebbe assumere, come suddetto, forme alternative e dunque essere convertito in **Welfare aziendale**, ossia in prestazioni, servizi, beni e/o somme, di cui agli art. 51 TUIR, commi 2,3, e 4 (cd. «*Fringe benefit*») messi a disposizione dalla azienda a favore dei lavoratori.

RISTRUTTURAZIONE dei SALARI

*La revoca e/o la riduzione
dei superminimi e dei benefit individuali*

VOCI ESSENZIALI della **RETRIBUZIONE**

Le voci essenziali della retribuzione (paga base, indennità di contingenza, terzo elemento, scatti di anzianità, altre voci previste dalla legge o dalla contrattazione collettiva) sono **irriducibili ed irrevocabili**, in quanto si tratta di **diritti** (alla equa retribuzione) **indisponibili ed inderogabili** (art. 36 della Costituzione)

VOCI ACCESSORIE della RETRIBUZIONE

I **superminimi**, gli **assegni *ad personam***, le **indennità varie** (direttamente connesse per legge o per contratto all'attività svolta), i **benefit** (in denaro o in natura), gli **incentivi** e i **bonus sono sempre riducibili e/o revocabili con il consenso del lavoratore.**

Nel caso del superminimo (o di altri istituti economici di analogo valore), lo stesso è comunque riducibile quando ne è stata espressamente prevista l'assorbibilità o il collegamento a qualche funzione specifica poi cessata o di durata prestabilita.

ANALISI DI ALCUNE CRITICITA':

Assorbimento superminimi individuali e collettivi.

- a) erogati assorbibili
- b) erogati non assorbibili
- c) assorbibili ma non assorbiti

«Accordo individuale obbligatorio»

Pertanto, in difetto di accordo con il lavoratore, o di espressa previsione contrattuale, anche le voci accessorie o aggiuntive (anche in natura) della retribuzione non possono essere unilateralmente ridotte o revocate dal datore di lavoro in quanto costituiscono un “diritto economico acquisito” (per fatti concludenti connessi alla erogazione continuativa in busta paga).

Per quanto riguarda le erogazioni retributive aggiuntive derivanti da accordi di PDR aziendale, le eventuali proroghe, i rinnovi, le revoche, le scadenze, le modificazioni, le integrazioni o qualsivoglia altra modifica, saranno regolate dalle previsioni in tal senso dedotte negli accordi aziendali di secondo livello sottoscritti per la disciplina di tale istituto economico.

L'adottabilità di un sistema incentivante (retributivo e/o in servizi di Welfare aziendale - *come vedremo a seguire* -) è solo una delle molteplici novità che interessa il mondo del lavoro: lo *Smart Working*, il telelavoro e il *co-working* costituiscono oggi le moderne modalità di esecuzione della prestazione lavorativa, in alternativa al classico “recarsi nei luoghi di lavoro”, sempre ideato in un'ottica di flessibilità dell'attività lavorativa, di incremento della produttività e della competitività, favorendo la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro.

Nei moderni contesti appena delineati, il rapporto lavorativo si fonda su un quadro di fiducia, autonomia e responsabilità condivise.

**I SISTEMI DI WELFARE AZIENDALE
I BENEFIT
E
LE RETRIBUZIONI IN NATURA**

Welfare: definizione

Con l'espressione “*Welfare Aziendale*” si intende il complesso delle erogazioni e prestazioni che un'azienda riconosce ai propri dipendenti, al di fuori del trattamento retributivo di base, al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa.

Gli scopi che si prefigge il sistema e gli strumenti che compongono un piano di *Welfare* possono essere così raggruppati:

- Conciliazione vita/lavoro (*work/life balance*)
- Tutela del benessere e della salute
- Miglioramento del clima lavorativo, della produttività e della partecipazione dei lavoratori
- Miglioramento della soddisfazione e della motivazione dei lavoratori
- Riduzione del fenomeno negativo del *turn-over*
- Erogazione di *flexible benefit*
- Miglioramento della reputazione dell'azienda

NOTA:

*Le pratiche di Welfare Aziendale e gli interventi nella conciliazione vita-lavoro sono una via strategica per le imprese per rafforzare il loro impegno nel campo della **sostenibilità**, oltreché per migliorare il clima ed il benessere dell'ambiente lavoro.*

*In questa ottica, il Welfare Aziendale può essere interpretato come uno strumento per il perseguimento di un modello di business più attento alle dinamiche di **sviluppo sostenibile**.*

*Le misure di Welfare sono pienamente coerenti con alcuni degli obiettivi SDGs (Sustainable Development Goals), così come definiti dall'Agenda 2030 dell'**ONU**, nonché con il D. Lgs. n. 125/2024 – di recepimento di numerose direttive **UE** - in materia di Rendicontazione Societaria di Sostenibilità.*

*In genere, dal punto di vista **contributivo e fiscale**, pur con diverse e particolari sfaccettature, si tende a considerare congiuntamente l'insieme dei beni e dei servizi che un'azienda eroga ai propri dipendenti in aggiunta alla retribuzione minima obbligatoria dovuta dalla Contrattazione Collettiva o individuale.*

Il sistema di *Welfare* può essere oggi riconosciuto dal datore di lavoro con due modalità distinte:

- ❖ **Unilateralmente**, con atto volontario;
- ❖ A seguito di Accordo o **Contratto Collettivo Aziendale** (o territoriale, o di comparto) stipulato con le Organizzazione sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, o con le loro rappresentanze aziendali.

Naturalmente, le tipologie di beni e servizi che costituiscono il sistema di *Welfare Aziendale* possono essere variamente articolate: nel primo caso è **facoltà datoriale** decidere quali strumenti adottare e quali obiettivi primari si intendono raggiungere, nel secondo invece gli stessi sono concertati e definiti con le **parti sociali**.

Proprio per favorire la diffusione dei sistemi di *Welfare*, è poi intervenuto il Legislatore (Legge n. 208 del 28 dicembre 2015, «*Legge di Stabilità 2016*») prevedendo un regime di forte vantaggio fiscale e contributivo, ancorché differenziato in relazione alle specifiche tipologie di attribuzioni previste dal datore di lavoro.

NOTA:

La stessa *Legge di Stabilità 2016* ha previsto, come già evidenziato in precedenza, un più favorevole regime fiscale anche per l'istituto del “***Premio di Risultato***”, sorta di analogo riconoscimento economico aggiuntivo, ma di tipo esclusivamente monetario, subordinato alla stipula di un Accordo Collettivo Aziendale sottoscritto con le Organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

Il «Premio di Risultato», laddove espressamente previsto nell' Accordo Aziendale, può poi essere integralmente o parzialmente convertito in strumenti di Welfare aziendale.

Il «Premio di Risultato» è considerato anch'esso, in generale, nel panorama delle definizioni del Welfare, come WELFARE DI PRODUTTIVITA'.



Storicamente, il sistema di *Welfare Aziendale* è il risultato di una sorta di **evoluzione** di quella politica retributiva che in precedenza prevedeva esclusivamente riconoscimenti monetari individuali e che poi si è andata sviluppando con politiche (non solo retributive) unitarie, che prevedono il riconoscimento di beni e servizi da parte del datore di lavoro alla **generalità dei dipendenti o a categorie di essi**.

Proseguendo tale evoluzione, le Organizzazioni sindacali hanno poi promosso l'inserimento, obbligatorio e generalizzato, dell'erogazione di beni e servizi (anche in sostituzione della retribuzione premiale) nei contratti di secondo livello e poi nei Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro.

Questa modalità di gestione della contrattazione collettiva e queste tipologie di erogazioni sono state sicuramente favorite dalle agevolazioni che il Legislatore ha riservato a questi istituti ed alle loro sempre più ampie modalità di applicazione; anche se poi, in realtà, ha depauperato, sovente, le residue disponibilità economiche e finanziarie che le aziende avrebbero potuto riservare a tali elargizioni agevolate.



**IL TRATTAMENTO
CONTRIBUTIVO E FISCALE
DEI
SISTEMI DI WELFARE
AZIENDALE**

In realtà, non esiste una disciplina fiscale e previdenziale specifica e riservata in tema di *Welfare Aziendale*.

Il riferimento rimane il D.P.R. n. 917/1986 (TUIR), che detta una sorta di principio di onnicomprensività della nozione di reddito di lavoro dipendente e che prevede, in deroga a tale principio, le eccezioni previste dagli Artt. 51 e 100 del TUIR, nella parte in cui viene elencata una lunga lista di beni e di servizi totalmente o parzialmente esclusi dalla nozione di retribuzione imponibile e il cui perimetro, nel corso degli anni, è stato notevolmente ampliato (Legge n. 232/2016, Legge n. 205/2017).

L'adozione di queste forme di erogazioni agevolate (*Welfare Aziendale diretto* e PDR “convertito” in pacchetto di *Welfare*) ha lo scopo di **massimizzare il valore netto** di quanto percepito dai dipendenti a parità di costo per il datore di lavoro.

Considerato, oltretutto, che l'attivazione di un piano di *Welfare* Aziendale può essere abbastanza veloce e semplice in quanto, non essendo obbligatorio il passaggio e la condivisione sindacale, può essere attivato anche unilateralmente dal datore di lavoro (pur tenendo sempre nella dovuta considerazione l'obbligo di destinare i servizi e le prestazioni di *Welfare* alla “generalità dei lavoratori o a categorie di essi”).

GENERALITA' DEI DIPENDENTI O CATEGORIE DI ESSI

A questo punto assume fondamentale importanza chiarire il significato dell'espressione «**generalità**» dei dipendenti: con essa non si vuole designare esclusivamente l'intera popolazione aziendale, potendo il datore di lavoro escludere particolari tipologie contrattuali o figure o gruppi di lavoratori, dal momento che è lasciata allo stesso, in caso di erogazione unilaterale, o alle parti sociali, in caso di riconoscimento a seguito di accordo di secondo livello, la possibilità di definire la platea dei beneficiari.

Ed in effetti, anche l'espressione «**categoria**» di dipendenti, non va intesa solo in riferimento alle categorie previste dal Codice Civile (dirigenti, quadri, impiegati, operai), bensì viene estesa a tutti i dipendenti raggruppabili in certe tipologie (per esempio, tutti gli impiegati direttivi, tutti gli operai addetti al turno notturno, tutti gli addetti all'area commerciale, tutti i dipendenti ricompresi in un certo livello di inquadramento contrattuale, i lavoratori assunti con contratto a tempo indeterminato o ancora, tutti i lavoratori residenti in determinate aree territoriali).

I suddetti raggruppamenti per tipologie possono costituire una categoria di dipendenti, nel senso voluto dal Legislatore, poiché sufficienti ad impedire, in senso teorico, che siano concesse erogazioni “*ad personam*” in esenzione totale o parziale d'imposta.

Fondamentale è, dunque, che i beni, le prestazioni ed i servizi (così come in maniera articolata previsti dall'art. 51 TUIR- *cfr. infra*-) non siano rivolti “*ad personam*”, ovvero costituiscano dei vantaggi solo per alcuni e ben individuati lavoratori.

Il riferimento alla generalità o alla categoria deve pertanto riferirsi alla generica disponibilità di opere, servizi o somme, ecc., verso un **gruppo omogeneo di dipendenti**, anche se alcuni di questi non fruiscono poi di fatto di alcune delle predette “utilità” (ad esempio, il dipendente senza figli non potrà sfruttare il servizio di frequenza gli asili nido).



**GLI STRUMENTI DI WELFARE
PER
LA GENERALITA' O
CATEGORIE DI DIPENDENTI**

Punto 1)
Opere e servizi per finalità sociali
(art. 51, comma 2 lett. f), TUIR)

- Regime fiscale e contributivo: non soggetti;
- Soggetti beneficiari: dipendenti e i familiari anche se non fiscalmente a carico;
- Modalità di erogazione (non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro):
 - Strutture di proprietà dell'azienda o di fornitori terzi convenzionati;
 - Pagamento diretto del datore di lavoro al fornitore del servizio (e non direttamente al lavoratore);
 - Possibile utilizzo di una piattaforma elettronica;
 - Documento di legittimazione nominativo (c.d. voucher), in formato cartaceo o elettronico, riportante un valore nominale con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale, senza integrazioni a carico del lavoratore (no buoni sconto).

Esemplificazioni

FINALITÀ	SERVIZI
EDUCAZIONE E ISTRUZIONE	- Corsi extraprofessionali.
	- Corsi di formazione e istruzione (es. corsi di lingue).
	- Servizi di orientamento allo studio.
RICREAZIONE	- Abbonamenti o ingressi a cinema e teatri, pay tv, ...
	- Abbonamenti o ingressi a palestre, centri sportivi, impianti sciistici, Spa, ...
	- Abbonamenti a testate giornalistiche, quotidiani, ...
	- Viaggi (pacchetti completi), pacchetti case vacanza.
	- Biglietteria e prenotazione di viaggi, soggiorni e vacanze.
	- Attività culturali (mostre e musei).
	- Biblioteche
	- Attività ricreative varie (eventi sportivi, spettacoli, ...).
ASSISTENZA SOCIALE	- Assistenza domiciliare.
	- Badanti.
	- Case di riposo (R.S.A.).
ASSISTENZA SANITARIA	- Checkup medici.
	- Visite specialistiche.
	- Cure odontoiatriche.
	- Terapie e riabilitazione.
	- Sportello ascolto psicologico.
CULTO	- Pellegrinaggi (pacchetti completi).

Punto 2)

Somme, servizi e prestazioni di educazione e istruzione e per l'assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti

(art. 51 comma 2, lett. f-bis), f-ter), TUIR)

- Regime fiscale e contributivo: non soggetti;
- Soggetti beneficiari: familiari dei dipendenti anche se non fiscalmente a carico;
- Modalità di erogazione:
 - Strutture di proprietà dell'azienda o di fornitori terzi convenzionati;
 - E' ammesso il rimborso monetario da parte del datore di lavoro delle spese sostenute dal lavoratore, priva presentazione di idonea documentazione;
 - Possibile utilizzo di una piattaforma elettronica;
 - Documento di legittimazione nominativo (c.d. voucher), in formato cartaceo o elettronico, riportante un valore nominale con diritto ad una sola prestazione, opera o servizio per l'intero valore nominale, senza integrazioni a carico del lavoratore (no buoni sconto).

Esemplificazioni

FINALITÀ	SERVIZI
SERVIZI DI EDUCAZIONE E ISTRUZIONE, ANCHE IN ETÀ PRESCOLARE	- Asili nido.
	- Servizi di babysitting.
	- Spese di iscrizione e frequenza a scuola materna, elementare, media e superiore.
	- Università e Master.
	- Libri di testo scolastici e universitari.
SERVIZI INTEGRATIVI, DI MENSA E DI TRASPORTO CONNESSI ALL'EDUCAZIONE E ISTRUZIONE	- Doposcuola o Pre-scuola.
	- Buono pasto mensa scolastica.
	- Scuolabus, gite didattiche.
	- Frequentazione corso integrativo (lingue straniere/ lingua italiana per bambini stranieri, ...).
LUDOTECHHE E CENTRI ESTIVI E INVERNALI	- Spese per frequentazione di campus estivi e invernali.
	- Spese per frequentazione di ludoteche.
BORSE DI STUDIO	- Somme corrisposte per assegni, premi di merito e sussidi allo studio.
SERVIZI DI ASSISTENZA AI FAMILIARI ANZIANI E/O NON AUTOSUFFICIENTI * <i>Familiari anziani (che abbiano compiuto 75 anni)</i> * <i>Familiari non autosufficienti (non autonomia nello svolgimento di attività quotidiane ovvero necessità di sorveglianza continua - è richiesta certificazione medica)</i>	- Badanti.- Assistenza domiciliare.- Case di riposo (R.S.A.).- Case di cura.

Punto 3)

Servizi di trasporto collettivo per il raggiungimento del posto di lavoro (art. 51, comma 2, lett. d), TUIR)

- Regime fiscale e contributivo: non soggetti;
- Soggetti beneficiari: dipendenti;
- Modalità di erogazione (non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro):
 - Servizi erogati direttamente dal datore di lavoro (mezzi di proprietà o noleggiati) o forniti da terzi (compresi esercenti pubblici) sulla base di apposita convenzione o di accordo stipulato dallo stesso datore.

Punto 4)

Abbonamenti a trasporto regionale o interregionale

(art. 51, comma 2, lett. d-bis), TUIR)

- Regime fiscale e contributivo: non soggetti;
- Servizi di abbonamento: per trasporto locale, regionale, interregionale;
- Soggetti beneficiari: dipendenti e familiari fiscalmente a carico;
- Modalità di erogazione:
 - Anticipo/acquisto/rimborso per il costo degli abbonamenti;
 - Sono ricompresi nella norma solo gli abbonamenti che non consentano un uso episodico del mezzo di trasporto pubblico: sono esclusi titoli di viaggio con durata oraria, anche se superiore a quella giornaliera e carte di trasporto integrate che includono anche servizi ulteriori rispetto al trasporto (es.: carte turistiche con diritto all'uso dei mezzi ed entrate in musei).

Punto 5)

Contributi e i premi versati per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana (art. 51, comma 2, lett. f-quater), TUIR)

- Regime fiscale e contributivo: non soggetti;
- Soggetti beneficiari: lavoratori dipendenti e familiari anche non fiscalmente a carico;
- Modalità di erogazione (non è ammessa l'erogazione sostitutiva in denaro):
 - Versamento da parte del datore di lavoro;

Come più sopra indicato (vedi Punti 2) e 5) delle Tabelle che precedono), altra condizione rinvenibile in alcune fattispecie di *Welfare Aziendale* è la possibilità di fruizione dei beni e servizi da parte dei familiari, così come previsti nell'art. 51 del TUIR.

- I familiari destinatari sono quelli indicati nell'art. 12 TUIR e cioè:
- Il coniuge del dipendente;
- I suoi figli (legittimi o legittimati o naturali o anche adottivi) e, in loro mancanza, i discendenti prossimi anche naturali;
- I genitori e, in loro mancanza, gli ascendenti prossimi; gli adottanti;
- I generi e le nuore;
- Il suocero e la suocera
- I fratelli e le sorelle, germani o unilaterali.



**GLI STRUMENTI
(impropri)
DI WELFARE.
I BENEFIT**

Beni e servizi in natura (art. 51, comma 3, TUIR)

Regime fiscale e contributivo: non soggetti se il valore dei beni e dei servizi prestati è di importo non superiore ad € 258,23 annui (per il triennio 2025-2027 limite elevato ad € 1.000,00, ovvero € 2.000,00 per dipendenti con figli a carico);

Soggetti beneficiari: dipendenti (non necessariamente generalità o categorie)

Modalità di erogazione:

- Beni e servizi prodotti dall'azienda o erogati da terzi convenzionati;
- Possibile utilizzo di una piattaforma elettronica;
- Rimborso delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale, delle spese per la locazione dell'abitazione principale o per gli interessi sul mutuo relativo all'abitazione principale;
- Documento di legittimazione nominativo (c.d. voucher), in formato cartaceo o elettronico, riportante un valore nominale che, in questo caso, potrà essere utilizzato anche per una pluralità di beni e servizi.

In linea teorica i piani di *Welfare* Aziendale sono applicabili anche agli **amministratori** in quanto percettori di reddito assimilato a quello di lavoro dipendente, ma al riguardo occorre fare alcune precisazioni: all'amministratore unico non spettano i benefici di *Welfare* Aziendale poiché non è applicabile l'art. 51, co. 2, lett. f) del TUIR quando il regime di favore è riconosciuto a condizione che l'offerta sia rivolta a categorie di dipendenti, fattispecie che non è ravvisabile quando questa sia costituita da un soggetto unico (oltretutto assimilabile alla figura del datore di lavoro) -Ag. *Entr. Int.* N. 10/2019-.

Più in particolare gli amministratori potrebbero instaurare, nei confronti della Società, un rapporto di:

- Collaborazione coordinata e continuativa
- Lavoro dipendente
- Autonomo libero professionista

Nella **prima ipotesi** percepirebbero compensi assimilabili al reddito da lavoro dipendente (art. 50, co. 1, lett. c-bis) D.P.R. n. 917/86) e potrebbero, pertanto, beneficiare di piani di *Welfare Aziendale*.

Nella **seconda casistica**, invece, la categoria degli amministratori ben potrebbe essere destinataria tanto di un Premio di Risultato (convertibile in beni e servizi) quanto di un piano di *Welfare Aziendale*.

Nella **terza ed ultima fattispecie**, l'amministratore libero professionista (titolare di Partita IVA), percependo redditi di lavoro autonomo, non potrebbe essere destinatario di alcuna forma di *Welfare* (né di Premio di produttività) Aziendale.



**PROCEDURE
DI
ATTIVAZIONE DEL PIANO
DI
WELFARE AZIENDALE**

DECISIONE UNILATERALE

Se il Piano di Welfare viene introdotto unilateralmente, l'azienda individua un pacchetto di beni e servizi destinato ai dipendenti valutandone la convenienza in relazione alle caratteristiche e ai *desiderata* della popolazione aziendale.

In seguito, definisce le modalità di erogazione all'interno di un apposito **Regolamento Aziendale** - redatto unilateralmente, anche non sottoscritto, ma ricevuto - che formalizza ai lavoratori il contenuto e l'avvio dello stesso.

Al fine di massimizzare il beneficio individuale, è fondamentale rendere edotti i dipendenti dei diversi criteri di tassazione cui è soggetta l'erogazione e che potrebbero essere differenti a livello individuale e per tipologie e di bene o di servizio.

NOTA:

*Nel caso in cui il datore di lavoro decidesse unilateralmente di erogare ai dipendenti beni e servizi (anche secondo un apposito Regolamento aziendale di disciplina), è opportuno verificare al riguardo, con modalità diretta, le esigenze e le aspettative dei lavoratori dipendenti (diversificate tra di loro, vuoi per situazioni oggettive di contesto, vuoi anche per condizioni soggettive personali e familiari) attraverso un rilevamento effettuato mediante la distribuzione di un apposito modulo di indagine (**questionario**) e riscontro tra i lavoratori, in modo che poi il pacchetto di servizi offerto risponda il più possibile, anche dal punto di vista familiare, sociale ed individuale, alle aspettative ed ai reali interessi della popolazione aziendale.*

ACCORDO AZIENDALE DI SECONDO LIVELLO

Se il piano di *Welfare* viene introdotto tramite un accordo sindacale di secondo livello, occorre verificare che lo stesso abbia i requisiti previsti dall'art. 51 D. Lgs. 81/2015 (“1. *Salvo diversa previsione, ai fini del presente decreto, per contratti collettivi si intendono i contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali stipulati da associazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale e i contratti collettivi aziendali stipulati dalle loro rappresentanze sindacali ovvero dalla rappresentanza sindacale unitaria*”).

Nell'accordo si può prevedere la possibilità, per i lavoratori, di scegliere se convertire o meno il Premio di Risultato (PdR) in *Welfare*.

Questo consente, entro i limiti e le condizioni previsti dalla norma, la parziale o totale detassazione e decontribuzione di alcuni tipi di beni e servizi in esso considerati.

Si rammenta al riguardo, pena la inapplicabilità dell'esenzione, che se il piano di *Welfare* scaturisce da un accordo sindacale di secondo livello, devono essere coinvolte le Organizzazioni sindacali comparativamente più rappresentative sul piano nazionale.

DURATA DEL PIANO DI WELFARE

Non è previsto alcun limite di **durata** del **piano di Welfare** o della contrattazione di secondo livello, ma nella larga maggioranza dei casi l'atto che dispone il piano indica un termine di vigenza.

Generalmente il periodo minimo di vigenza è quello annuale, riferito ad un periodo di imposta.



**WELFARE
E
CONTRATTI COLLETTIVI
NAZIONALI DI
LAVORO**

L'introduzione dei piani di *Welfare* è molto spesso attuata mediante **Accordi Aziendali**, stante la natura dell'erogazione, molto legata all'ambiente di lavoro.

Si stanno tuttavia diffondendo, sempre più, considerati i benefici fiscali e contributivi connessi a tali elargizioni, le previsioni di alcuni **Contratti Collettivi Nazionali** di Lavoro* che introducono l'istituto del *Welfare*, obbligatorio e in aggiunta al trattamento retributivo riconosciuto ai lavoratori.

**Metalmeccanici (Industria e Confapi); Terziario avanzato; Turismo; Orafi, gioiellieri e argentieri; Pubblici esercizi; Case di cura private; Servizi assistenziali e socio sanitari*

Il rinnovo del CCNL Metalmeccanica Industria del 2017, è un chiaro esempio di come anche i Contratti Collettivi Nazionali abbiano introdotto misure di *Welfare* generalizzate.

Le modalità di attuazione dell' erogazione del *Welfare* sono, di norma, lasciate alla libera determinazione del datore di lavoro, che dovrà necessariamente erogare i trattamenti di *Welfare* nella misura stabilita dal CCNL applicato in azienda.

Aver resa obbligatoria l' erogazione dei servizi di *Welfare* tramite l' espressa previsione inserita nei CCNL, da una parte consente alla generalità dei lavoratori dipendenti delle aziende di essere inseriti in tale sistema ed utilizzarne pertanto i benefici previsti; dall'altra però, imponendo un ulteriore aggravio obbligatorio alle aziende, ne riduce, conseguentemente, la disponibilità finanziaria che le stesse potevano assumere e destinare, in misura discrezionale e coerente con le capacità economiche aziendali, ad un piano di *Welfare* maggiormente adeguato.

The background features abstract geometric shapes in various shades of blue and red. On the left, a solid blue trapezoidal shape points towards the center. On the right, a complex arrangement of overlapping semi-transparent triangles in light blue, dark blue, and red creates a dynamic, layered effect.

I BUONI PASTO

(Ticket Restaurant)

Anche se il buono pasto non rientra nel concetto di definizione dell'istituto del *Welfare* in senso stretto, pur tuttavia, nel complesso dei beni e dei servizi riconosciuti al lavoratore dipendente, molto spesso si inserisce anche l'erogazione del **buono pasto** (***Ticket Restaurant***)

Secondo l'Agenzia delle Entrate, (pur con determinazione, ad avviso di chi scrive, non del tutto condivisibile, in quanto non prevista da alcuna specifica disposizione di legge) anche il buono pasto, per poter usufruire dei benefici fiscali e contributivi ad esso connessi, deve essere erogato con riguardo alla generalità dei dipendenti o a categorie di essi.

La quota non sottoposta a tassazione e contribuzione dei **buoni pasto**, dal 1[^] gennaio 2020, è stabilita in **€ 4,00 per i buoni cartacei** e in **€ 8,00 per i buoni pasto elettronici** (Art. 1, c. 677, Legge n. 160/2019).

NOTA:

*La franchigia che prevede l'esclusione dal reddito di lavoro dipendente per i beni e i servizi di valore non superiore ad un determinato ammontare, stabilito in € 258,23 (poi confermato in **€ 1.000,00** e **€ 2.000,00** dalla Legge di Bilancio 2025) non concerne le prestazioni sostitutive di mensa aziendale erogate sotto forma di buoni pasto, in quanto la norma stabilisce che le stesse, fino a € 4,00 se in formato cartaceo e ad € 8,00 se in formato elettronico, sono escluse dalla formazione del reddito di lavoro dipendente dei lavoratori assegnatari, verificando tale limite rispetto al loro valore nominale.*

NOTA:

I buoni pasto non sono un elemento di retribuzione “normale”, ma una agevolazione di carattere assistenziale, collegata al rapporto di lavoro in modo meramente occasionale, pertanto non rientranti nel trattamento retributivo in senso stretto (Cass. Sez., Civ. n., 16135/2020).

AUTO E ALLOGGIO

Da ultimo, altre forme “improprie” di *Welfare Aziendale*, ma pur tuttavia considerate molto spesso nel novero delle erogazioni aggiuntive al lavoratore, sono quelle dell’attribuzione in uso promiscuo di ***autoveicolo (motociclo, ciclomotore) aziendale*** o la messa a disposizione, a titolo gratuito, di ***alloggio*** da parte del datore di lavoro. Ricorrendo tali situazioni, i relativi trattamenti fiscali e contributivi dei “benefit”, sono quelli previsti dalle vigenti disposizioni di legge fiscali in materia (TUIR), tenuto anche conto di quanto in materia innovato dalla Legge di Bilancio 2025.

In conclusione ed in definitiva, è *Welfare* anche ...

- La flessibilità nella distribuzione dell'orario di lavoro
- La riduzione di orario e la settimana lavorativa «cortissima»
- Lo *Smart Working* e il lavoro da remoto
- La mobilità interna ed esterna
- La possibilità di fruizione, anche nell'arco della giornata lavorativa, di strutture interne aziendali di SPA, sale di ricreazione e lettura, locali attrezzati per attività ginnica e sportiva....

Ranocchi
ZUCCHETTI

& Carotti.
Associati
consulenza del lavoro

GRAZIE

per

L'ATTENZIONE!!!!

A cura di: Dott. Stefano Carotti, Consulente del Lavoro in Ancona