

Articolo n. 2/2026

## WELFARE AZIENDALE E SOSTITUZIONE DELLA RETRIBUZIONE: PROFILI DI RISCHIO E CRITERI DI CORRETTA IMPOSTAZIONE OPERATIVA

**Nel corso degli ultimi anni, il welfare aziendale ha assunto un ruolo sempre più centrale nell'ambito delle politiche retributive e di gestione delle risorse umane. In particolare, la contrattazione collettiva ha progressivamente valorizzato strumenti quali i crediti welfare, ampliando in modo significativo le modalità attraverso cui il datore di lavoro può riconoscere utilità ai propri dipendenti.**

**Questa evoluzione rappresenta al contempo un'opportunità e un ambito che richiede crescente attenzione sotto il profilo della *compliance* fiscale e contributiva.**

### *L'evoluzione della funzione del welfare nelle politiche retributive*

**Il welfare aziendale si è originariamente sviluppato come leva integrativa della retribuzione, finalizzata a migliorare il benessere dei lavoratori attraverso l'erogazione di beni e servizi non monetari. In tale configurazione, esso si affianca alla retribuzione, senza sostituirla, contribuendo a una più ampia articolazione del pacchetto compensativo.**

**Nella prassi più recente, tuttavia, si osserva una tendenza diversa: il welfare viene, talvolta, utilizzato non più solo come componente aggiuntiva, ma come modalità alternativa di riconoscimento di emolumenti che presentano, nella sostanza, natura retributiva.**

Questa dinamica è emersa in sede di rinnovo di alcuni contratti collettivi nazionali "minori", ove **importi *una tantum* o elementi economici accessori vengono, in tutto o in parte, erogati sotto forma di crediti welfare.** Analogamente, si registrano previsioni che consentono la conversione di singole voci retributive (anche la quattordicesima mensilità, quote variabili o riposi compensativi) in prestazioni di welfare.

**Tali soluzioni possono apparire efficienti sotto il profilo economico. Tuttavia, esse pongono questioni rilevanti in ordine alla corretta qualificazione degli importi erogati.**

### *Il quadro normativo: il principio di onnicomprensività*

Il punto di riferimento imprescindibile è rappresentato dall'art. 51 del TUIR, che sancisce il principio di onnicomprensività del reddito di lavoro dipendente. In base a tale principio, tutte le somme e i valori riconducibili al rapporto di lavoro concorrono, in via generale, alla formazione del reddito imponibile.

**Le ipotesi di esclusione sono espressamente individuate dalla legge.** Esse riguardano specifiche categorie di opere, servizi e rimborsi che, in presenza di determinati requisiti, non concorrono alla formazione del reddito. Ne consegue che il regime di favore non può essere esteso a fattispecie diverse da quelle tassativamente.

### **Il rischio di riqualificazione fiscale**

**Il principale profilo di rischio è rappresentato dalla possibile riqualificazione degli importi erogati. Qualora il welfare venga utilizzato come strumento sostitutivo della retribuzione, l'Amministrazione finanziaria può disconoscere il regime di esenzione, con conseguenze rilevanti sia sul piano fiscale sia su quello contributivo.**

In questa prospettiva, assume particolare rilievo l'orientamento espresso dall'Agenzia delle Entrate con la Risoluzione n. 55/2020, secondo cui **i benefit perdono il regime di favore quando risultano funzionalmente collegati a una finalità retributiva.**

Dal punto di vista operativo, ciò si traduce in un principio chiaro: **non è la forma dell'erogazione a determinare il trattamento fiscale, bensì la sua funzione economica.**

Ne consegue che:

- importi riconosciuti in sostituzione di retribuzione devono essere assoggettati a tassazione ordinaria;
- gli stessi importi rilevano integralmente ai fini contributivi;
- eventuali strutturazioni contrattuali o regolamentari non sono idonee, di per sé, a modificare tale qualificazione.

### **Ambiti di deroga e margini operativi**

**Il sistema prevede tuttavia alcune aree di flessibilità, che devono essere utilizzate con attenzione.**

Una prima ipotesi è rappresentata dalla soglia di esenzione prevista **per i beni e servizi di "modico valore"**. Per il triennio 2025–2027, tale soglia è stata elevata a 1.000 euro, incrementata a 2.000 euro per i lavoratori con figli fiscalmente a carico.

Questa previsione consente una gestione più ampia dei *flexible benefits*, ma **non legittima operazioni sistematiche di sostituzione della retribuzione.** Anche in questo ambito, resta essenziale verificare la coerenza complessiva dell'intervento.

**Un secondo ambito**, strutturalmente più definito, è quello relativo ai premi di risultato. In presenza dei requisiti normativi – tra cui la previsione in contratti collettivi di secondo livello e il collegamento a incrementi di *performance* – è possibile convertire tali premi in welfare beneficiando di un regime fiscale agevolato entro limiti quantitativi definiti.

### *Implicazioni per la progettazione dei piani di welfare*

**Alla luce del quadro descritto, la progettazione di sistemi di welfare aziendale deve adottare un approccio improntato a cautela e coerenza sistemica.**

In particolare, risultano centrali alcuni criteri operativi:

- mantenere una chiara distinzione tra componenti retributive e prestazioni di welfare;
- evitare meccanismi automatici o generalizzati di conversione della retribuzione;
- valutare la finalità economica delle erogazioni;
- garantire la tracciabilità delle scelte e la coerenza con la disciplina fiscale vigente.

**Il welfare aziendale, infatti, esprime al meglio il proprio potenziale quando è utilizzato come strumento di valorizzazione del benessere dei lavoratori e non come leva di compressione del costo del lavoro.**

### *Considerazioni finali*

**La crescente diffusione del welfare aziendale rappresenta un'evoluzione significativa delle politiche di gestione del personale. Tuttavia, tale evoluzione richiede una piena consapevolezza dei limiti normativi entro cui gli strumenti possono essere utilizzati.**

**La sfida consiste nel coniugare flessibilità e compliance**, evitando soluzioni che, pur efficienti nel breve periodo, possano esporre l'organizzazione a rischi nel medio-lungo termine.

In questo senso, una corretta impostazione dei piani di welfare non è solo una questione tecnica, ma costituisce un elemento essenziale di buona governance aziendale.