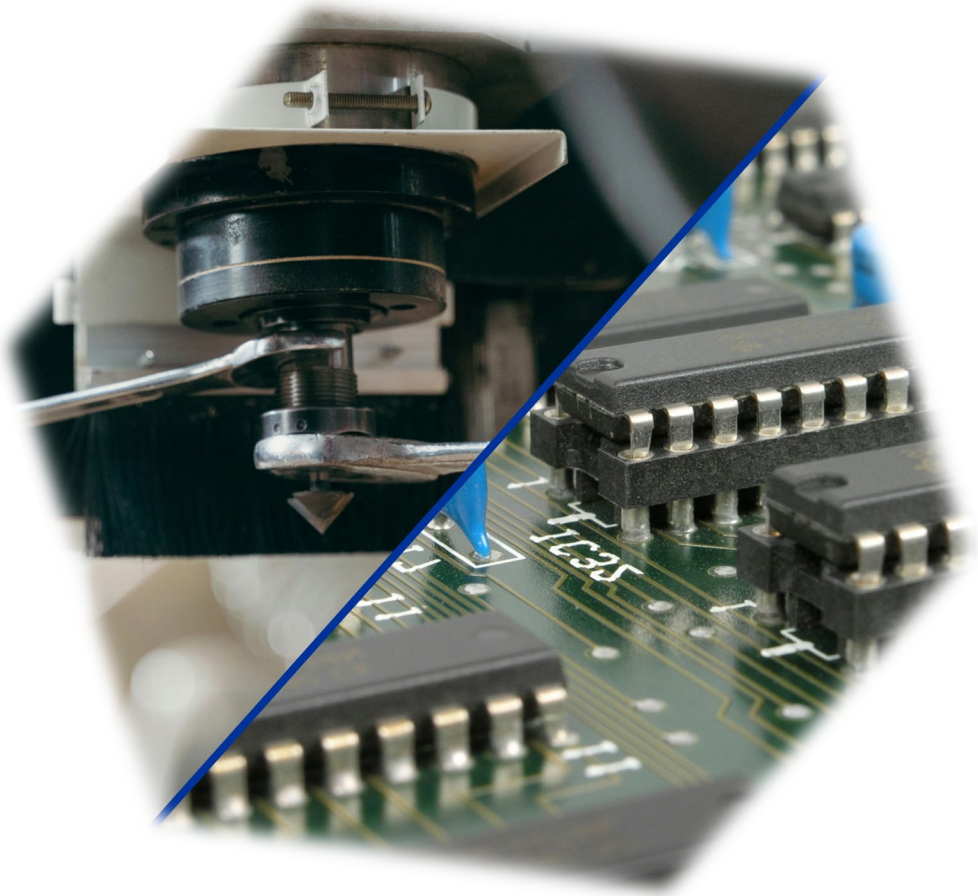
Seminario

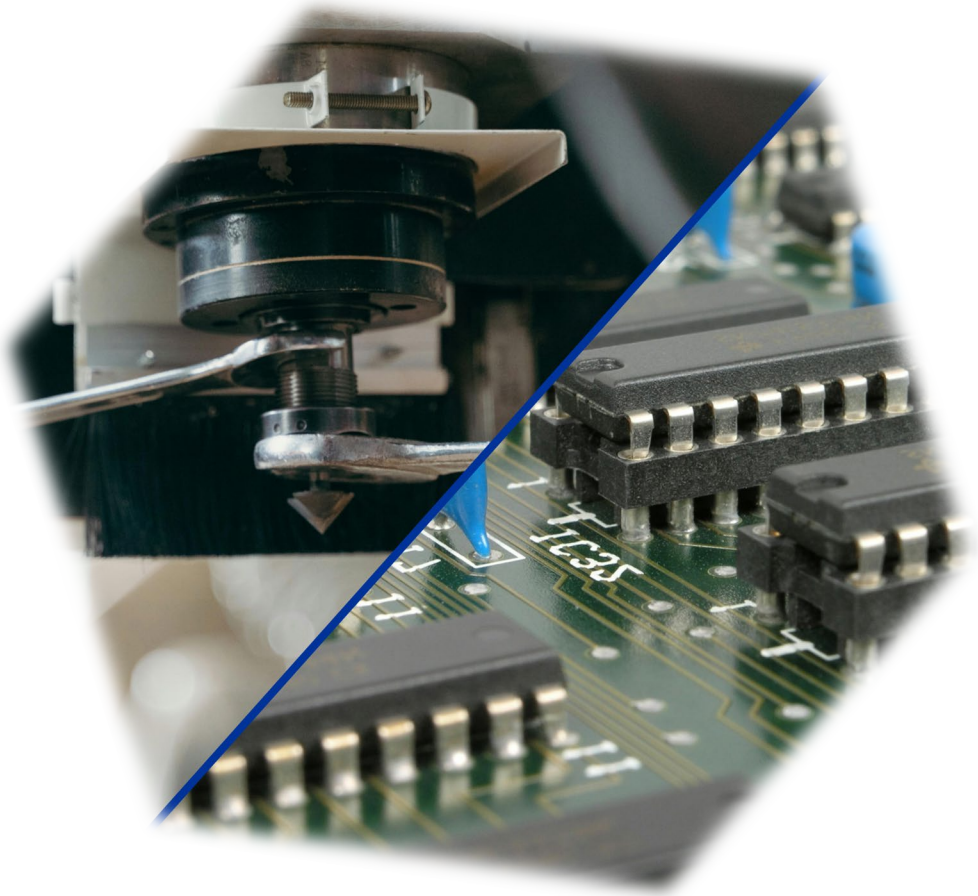
Progettare il Welfare aziendale



PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025



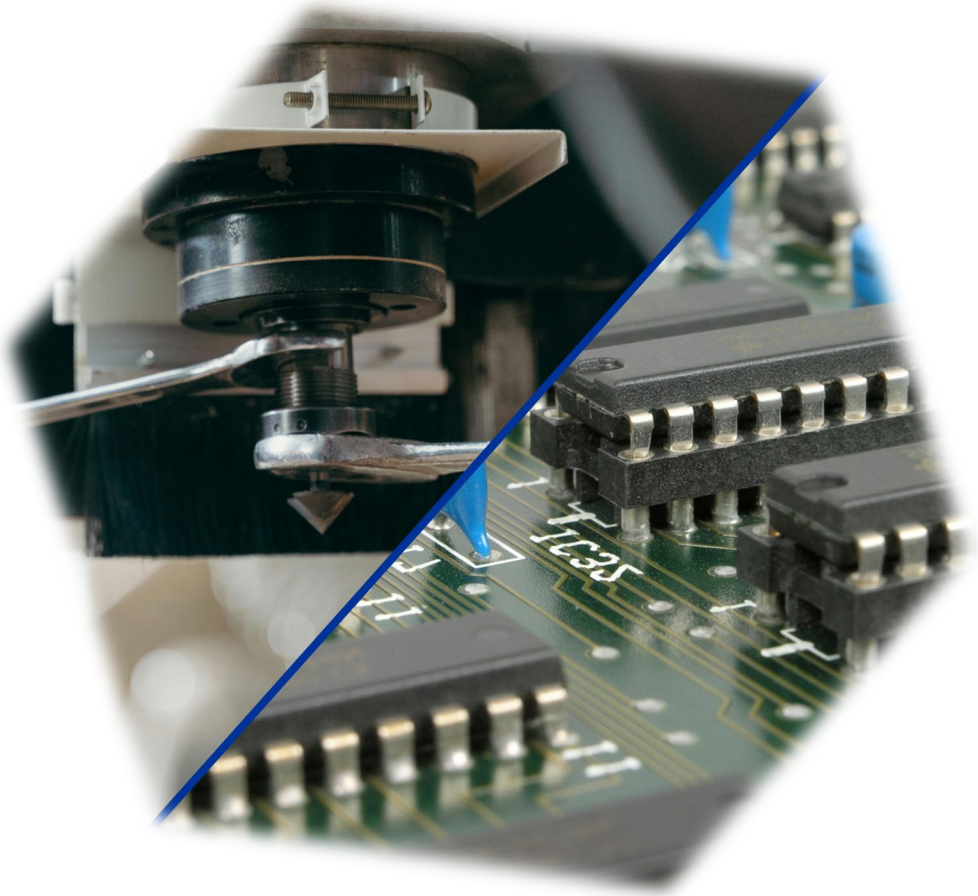
Mariano Corso

Professore Ordinario, Responsabile Scientifico degli Osservatori in Digital Innovation del Politecnico di Milano

PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025



Matteo Dell'Era

Presidente dell'Ordine Provinciale dei Consulenti del Lavoro

PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

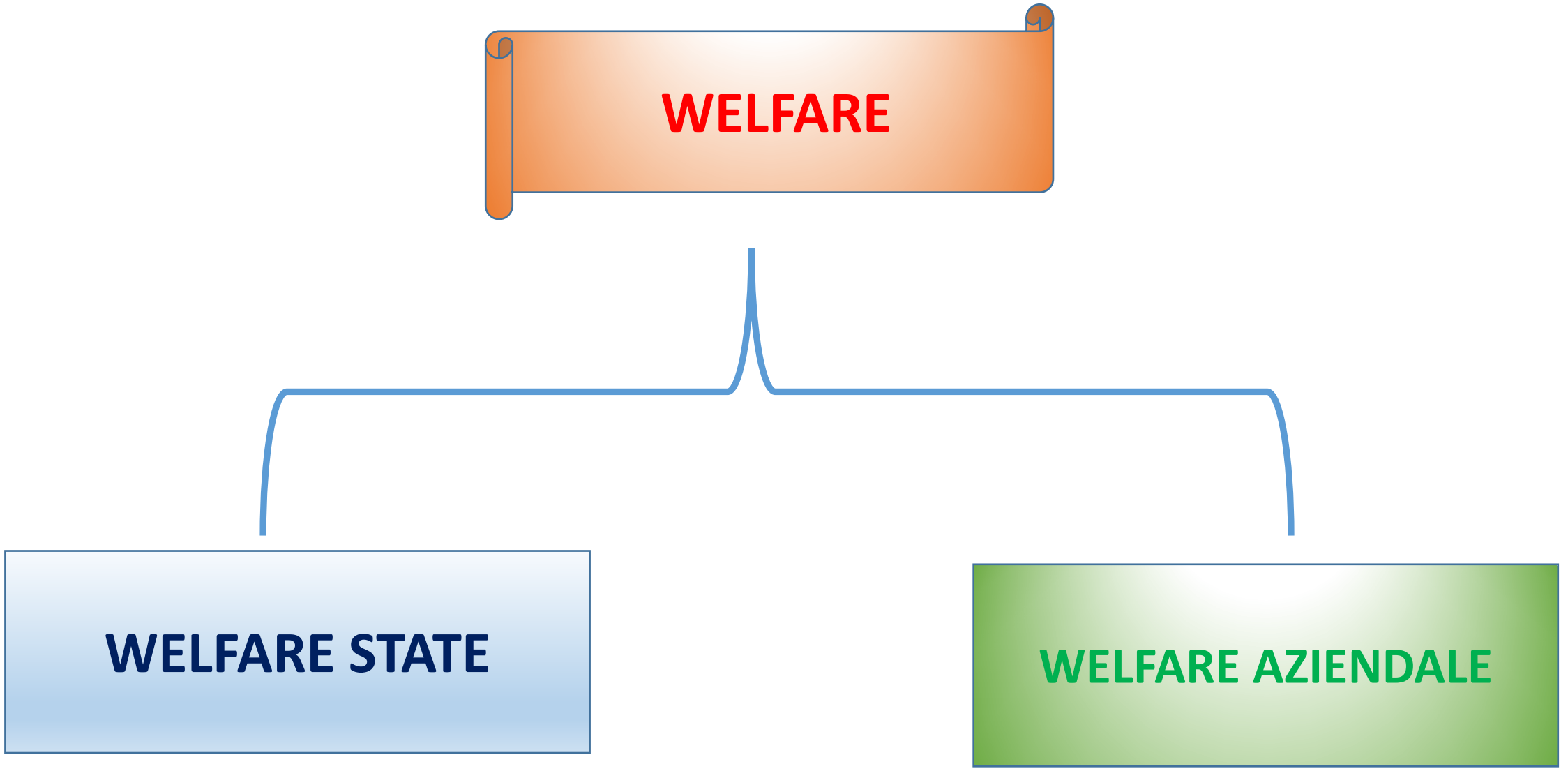
Lecco | 10 ottobre 2025

Welfare aziendale

A cura di

Dell’Era Matteo

Presidente Ordine Consulenti del Lavoro di Lecco


WELFARE
WELFARE STATE
WELFARE AZIENDALE

Welfare State

Complesso di politiche pubbliche messe in atto da uno Stato che interviene, in un'economia di mercato, per garantire l'assistenza e il benessere dei cittadini, modificando in modo deliberato e regolamentato la distribuzione dei redditi generata dalle forze del mercato stesso.

Esempi di welfare state sono: le assicurazioni sociali (obbligatorie), la tutela in caso di malattia, maternità, i trattamenti di disoccupazione, ecc.

Welfare aziendale

Costituisce un insieme di benefit e prestazioni, finalizzato a superare la componente meramente monetaria della retribuzione al fine di sostenere il reddito dei dipendenti e migliorarne la vita privata e lavorativa.

Esso può essere stimolato attraverso la riduzione del c.d. “cuneo fiscale”, cioè della forbice che esiste tra quanto resta nella tasche del lavoratore e quanto costa al datore di lavoro.

Quindi si può definire Welfare Aziendale l’insieme di **iniziative finalizzate ad incrementare il benessere del lavoratore e della sua famiglia**.

Questo nuovo criterio di incentivazione del personale sta diventando sempre di più utilizzato nell’ambito delle politiche aziendali e si sta estendendo anche alle piccole imprese, a prescindere dal settore di riferimento.

Il bisogno di Welfare si può dunque definire universale: un piano ben strutturato è in grado di soddisfare i bisogni e le esigenze dei lavoratori.

Il Welfare Aziendale consente di introdurre un sistema di servizi a sostegno del collaboratore, con vantaggi fiscali per l’azienda e il dipendente.

Welfare aziendale - strumenti

Welfare unilaterale

Iniziativa di welfare aziendale promossa direttamente dall'azienda tramite un regolamento aziendale

Welfare bilaterale (individuale)

Iniziativa di welfare aziendale promossa tramite un rapporto/accordo diretto con i dipendenti (o categorie) tramite contratto individuale plurimo

Welfare bilaterale (collettivo)

Iniziativa promossa tramite l'intermediazione della negoziazione con le rappresentanze sindacali e quindi a seguito di accordi sindacali che, normalmente, si inseriscono nell'ambito dei contratti collettivi di secondo livello (aziendale e territoriale).

Redditività e produttività aziendale e i vantaggi fiscali

Come si è detto, il welfare aziendale porta all'impresa benefici:

- **Risparmio sul costo del personale:** decontribuzione (e detassazione) completa ai sensi dell'art.51, commi 2 e 3 del TUIR. Quindi: aumento della retribuzione dei lavoratori senza ripercussioni sul costo del lavoro;
- miglioramento della vivibilità (clima) all'interno dell'azienda con incremento della soddisfazione dei dipendenti;
- riduzione dell'assenteismo;
- fidelizzazione dei dipendenti (meno costi da turn over);
- sviluppo di migliori relazioni industriali.

Redditività e produttività aziendale e i vantaggi fiscali

Segue:

- Aumento del potere d'acquisto:
  Contributi aziendali, sconti, promozioni, convenzioni per accedere a beni e servizi con condizioni esclusive
- Aumento considerevole del benessere del lavoratore
- Miglior conciliazione tra vita privata e professionale (W.L.B.)

Welfare aziendale: concetto generale

Work life balance

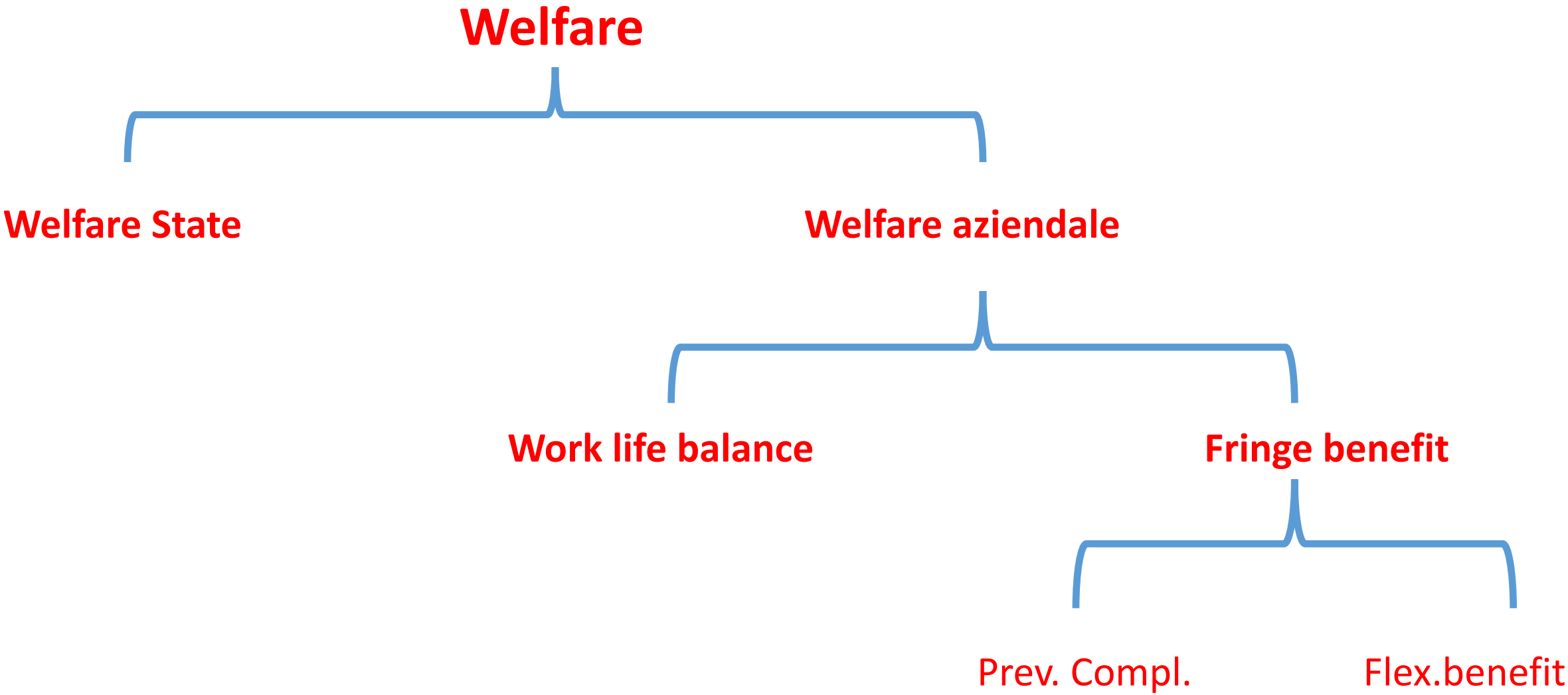
Utilizzo razionale dei tempi di lavoro - Orario flessibile, multiperiodale, telelavoro, smart working, asilo nido aziendale

Fringe Benefits

Previdenza complementare (D.lgs. n. 252/2005) e assistenza integrativa (art. 9 D.lgs. n. 502/1992 con le successive modifiche)

Disciplina fiscale e contributiva che regola le forme di retribuzione non monetarie (Art.51 TUIR; Legge 208/2015; D.Lgs 50/2017)

Declinazione del concetto di Welfare





«La fabbrica
non può guardare
solo all'indice
dei profitti.
Deve distribuire
ricchezza, cultura,
servizi,
democrazia.
Io penso
la fabbrica
per l'uomo,
non l'uomo
per la fabbrica»

Adriano Olivetti

L’approccio al welfare aziendale

Le 4 fasi di un progetto di Welfare aziendale

Analisi

Progettazione

Implementazione

Monitoraggio

Analisi preliminare

- Dove è ubicata l'azienda?
- Quanto dipendenti ha in organico?
- Quale CCNL applica?
- E' un'azienda edile o metalmeccanica?
- Esistono già forme di welfare in Azienda?
- Se si. Trattasi di Welfare "puro" o per conversione di premi di risultato ?
- In caso di welfare già esistente, quali tipologie di benefit vengono erogati: buoni pasto? buoni spesa?
- Hanno già una piattaforma per la gestione?
- Ci sono benefit con imponibile forfettario erogati a determinati lavoratori: auto uso promiscuo, alloggio, interessi passivi?
- Quali possono essere le aree di welfare più interessanti per i dipendenti dell'azienda?
- Qual è l'età media dei dipendenti e quali sono le tipologie di famiglie?
- Qual è il livello di scolarizzazione ?
- Qual è il livello di fidelizzazione?
- Che anzianità media hanno i rapporti di lavoro ?
- Qual è il grado di conoscenza e di utilizzo della previdenza complementare?

Analisi preliminare - segue

- Ci sono categorie di dipendenti verso i quali c'è particolare interesse?
- L'azienda e i lavoratori hanno interesse verso le attività di formazione?
- L'azienda dispone di convenzioni e accordi nei confronti dei dipendenti?
- L'azienda ha svolto un sondaggio sui fabbisogni dei dipendenti?
- Qual è, in generale, il clima all'interno dell'azienda?
- Qual è il rapporto dell'Azienda con il territorio?
- Presenza sindacati ?
- Se si, di quale tipologia:
- RSU o RSA o Esterni/territoriali ?
- Ci sono già presenti dei premi aziendali? Se si di che natura?
- Qual è l'importo dei premi erogati?

Analisi specifica - caratteristiche della popolazione aziendale e delle loro esigenze di welfare

Ma quali sono i passaggi necessari per raggiungere un buon rapporto costo/beneficio? Innanzitutto è bene procedere con un'analisi socio demografica del personale, così da evidenziare la stratificazione della popolazione attraverso l'uso di indicatori (es. età, genere, reddito).

La fase dell'implementazione: il regolamento e la piattaforma

Ma nel concreto come si realizza un Piano Welfare, attraverso una piattaforma?

L'azienda cliente attribuisce un budget Welfare in favore dei propri dipendenti e la piattaforma rende disponibile tramite un portale dedicato un panel di servizi divisi per aree d'intervento: istruzione, mutui, salute, previdenza, famiglia, sport, shopping, facilitazioni e molto altro ancora.
Ci si trova quindi in presenza di un servizio completamente in full outsourcing, semplice, intuitivo e dotato di assistenza dedicata.

In un'unica piattaforma è l'utente a scegliere come meglio spendere la quota Welfare a sua disposizione.

Questo sistema di retribuzione è in grado di soddisfare «SU MISURA» le necessità del singolo lavoratore.

Il Regolamento aziendale

quale fonte istitutiva del welfare

- natura dell'welfare (on top – premiale)
- individuazione dei soggetti destinatari e criteri di assegnazione
- modalità e tempistiche di erogazione
- strumenti (piattaforma)
- durata regolamento
- «adempimento di un vincolo negoziale»

Significato di:
«adempimento di un obbligo negoziale»

Secondo l'AE (risposta n.10/2019) l'adempimento dell'obbligo negoziale sarebbe soddisfatto quando il DDL si vincola con il regolamento per almeno un anno.

«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. In tal caso, infatti, l'atto nella sostanza sarebbe qualificabile come volontario»

AREE DI INTERVENTO DEI BENI O SERVIZI RICONDUCIBILI AL WELFARE AZIENDALE (con o senza limitazioni) – Esempi

Servizi per la mobilità	Abbonamenti servizi pubblici (treno, autobus, ecc) Alloggio Auto aziendale Parcheggio agevolato/convenzionato Rimborso carburante
Assistenza e previdenza	Check-up medico Copertura spese ospedaliere Polizze assicurative vita / morte / infortuni / malattie Polizze garanzia servizio di badanza Previdenza integrativa
Acquisti, finanziamenti, crediti	Mutui agevolati
Servizi professionali / legali	Espletamento pratiche amministrative Servizi fiscale dichiarazione redditi
Benessere / tempo libero	Palestre, ecc.
Famiglia	Asili nido Assistenza anziani Baby parking Borse di studio
Servizi di ristorazione	Ticket restaurant

Benefit rientranti nel welfare (art.51 TUIR)

Comma 2

- Servizi di trasporto collettivo verso l'azienda
- Abbonamenti trasporto pubblico locale
- Viaggi
- Palestra
- Corsi di vario genere (cucina, yoga, ecc.)
- Check up sanitario
- Ticket restaurant
- Contributi assistenza sanitaria
- Previdenza complementare
- Iscrizione a circoli
- Pellegrinaggio
- Spese inerenti la scuola (rette, mense, scolabus, libri di testo, borse di studio)
- Spese per assistenza/badanza
- Polizze LTC o per gravi patologie
- Ricariche elettriche per biciclette/ciclomotori

Comma 3

- Tutti i beni o servizi, purché di valore inferiore a 1000/2000 euro, acquistati dall'azienda.

Esempi:

- Tutti i tipi di polizza assicurativa
- Buoni benzina
- Buoni spesa (es. Amazon)
- Estetista
- Rimborsi utenze (luce, acqua, gas)
- Rimborsi spese affitto
- Rimborsi interessi su mutui

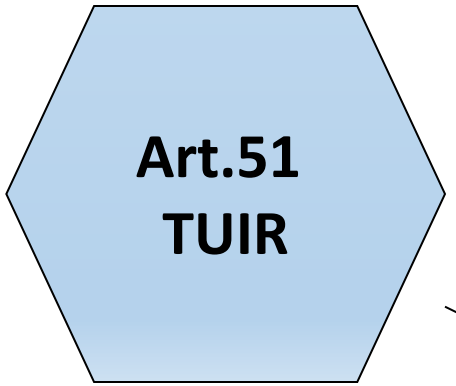
NB. I benefit a valorizzazione forfettaria (auto, fabbricati, prestiti) erodono il limite di 1000/2000 euro. Chi ha l'auto di fatto si è «mangiato» la quota.

I ticket restaurant invece non incidono sulle quote 1000/2000

Cosa dice il TUIR ?



Redditi di lavoro dipendente



Criteri di determinazione della base imponibile e degli elementi esenti (totalmente/parzialmente)

Redditi di lavoro dipendente

Determinazione del reddito di lavoro dipendente

Art.51 TUIR

Principio di onnicomprensività

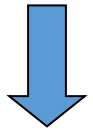
Il reddito è costituito da tutte le somme e i valori, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, **in relazione** al rapporto di lavoro.

Redditi di lavoro dipendente

Eccezioni

Art. 51, comma 2, TUIR

“Non concorrono a formare il reddito……”



DESCRIZIONE voci art.51, comma 2 (escluse quelle non significative ai fini del Welfare) A = OBBLIGO DI ASSEGNARLO IN MODO COLLETTIVO (G = GENERALITA' C= CATEGORIA) B= NECESSITA' AVERE UNA FONTE: CONTRATTO, ACCORDO O REGOLAMENTO C= POSSIBILITA' DI EROGARE SOMME A RIMBORSO AL LAVORATORE	A	B	C
a) i contributi previdenziali e assistenziali versati dal datore di lavoro o dal lavoratore in ottemperanza a disposizioni di legge; i contributi di assistenza sanitaria versati dal datore di lavoro o dal lavoratore ad enti o casse aventi esclusivamente fine assistenziale in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale, che operino ngli ambiti di intervento stabiliti con il decreto del Ministro della salute di cui all'articolo 10, comma 1, lettera e-ter), per un importo non superiore complessivamente ad euro 3.615,20. Ai fini del calcolo del predetto limite si tiene conto anche dei contributi di assistenza sanitaria versati ai sensi dell'articolo 10, comma 1, lettera e-ter)	NO	NO	NO
c) le somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro nonché quelle in mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi; le prestazioni sostitutive delle somministrazioni di vitto fino all'importo complessivo giornaliero di euro 4, aumentato a euro 8 nel caso in cui le stesse siano rese in forma elettronica; le indennità sostitutive delle somministrazioni di vitto corrisposte agli addetti ai cantieri edili, ad altre strutture lavorative a carattere temporaneo o ad unità produttive ubicate in zone dove manchino strutture o servizi di ristorazione fino all'importo complessivo giornaliero di euro 5,29.	NO	NO	NO
d) le prestazioni di servizi di trasporto collettivo alla generalità o a categorie di dipendenti; anche se affidate a terzi ivi compresi gli esercenti servizi pubblici;	G/C	NO	NO
d-bis) le somme erogate o rimborsate alla generalità o a categorie di dipendenti dal datore di lavoro o le spese da quest'ultimo direttamente sostenute, volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale, per l'acquisto degli abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale del dipendente e dei familiari indicati nell'articolo 12 che si trovano nelle condizioni previste nel comma 2 del medesimo articolo 12; (334)	G/C	SI	SI
f) 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 o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100; (326) (332)	G/C	SI	NO
f-bis) le somme, i servizi e le prestazioni erogati dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'articolo 12, dei servizi di educazione e istruzione anche in età prescolare, compresi i servizi integrativi e di mensa ad essi connessi, nonché per la frequenza di ludoteche e di centri estivi e invernali e per borse di studio a favore dei medesimi familiari; (327)	G/C	NO	SI
f-ter) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12;	G/C	NO	SI
f-quater) i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, le cui caratteristiche sono definite dall'articolo 2, comma 2, lettera d), numeri 1) e 2), del decreto del Ministro del lavoro, della salute e delle politiche sociali 27 ottobre 2009, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 12 del 16 gennaio 2010, o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie; (333)	G/C	NO	NO

Non concorrono a formare il reddito:

Prima di entrare nel dettaglio delle singole disposizioni è necessario conoscere il significato di

"categorie di dipendenti"

Secondo l'Agenzia delle Entrate

=

«Gruppo omogeneo»

(es. *operai del turno di notte, lavoratori adibiti a specifiche mansioni*)
non necessariamente coincidenti con il significato dell'art. 2095 c.c.
(dirigenti, quadri, impiegati e operai).

Dettaglio delle singole fattispecie del comma 2 dell'art.51

Non concorrono a formare il reddito:

Lett. a)

- Contributi previdenziali e assistenziali versati *in ottemperanza a disposizioni di legge* - <u>senza alcun limite</u>

Sono quelli trattenuti dal datore e versati all'Ente previdenziale/assicurativo di appartenenza del lavoratore.

Es. INPS - INAIL

Non concorrono a formare il reddito:

Segue - lett. a)

versati dal datore di lavoro e dal lavoratore

- Contributi per assistenza sanitaria entro il seguente limite:

€ 3.615,20

"…..enti o casse aventi finalità assistenziale…."

In tal caso la fonte è il contratto collettivo, l'accordo o il regolamento aziendale (circolare n. 50/E del 12 giugno 2002 *"anche se versati nell'interesse del familiare anche non a carico fiscalmente")*

Non concorrono a formare il reddito:

Lett. c)

Somministrazione vitto

Come può essere gestita la somministrazione di vitto?

SOMMINISTRAZIONE DIRETTA	PRESTAZIONE SOSTITUTIVA	INDENNITA' SOSTITUTIVA (€)
- Mensa aziendale interna o interaziendale - Convenzioni con ristoranti - Utilizzo card elettroniche - Fornitura cestino (SENZA LIMITE DI ESENZIONE)	Ticket restaurant Fino a € 4,00 al gg. (se formato cartaceo) € 8,00 (se in formato elettronico)	Erogazione in denaro Fino a € 5,29 al gg.

Non concorrono a formare il reddito:

Lett. c)

Le regole in materia di somministrazione vitto, prestazioni e indennità sostitutive valgono solo se dirette alla generalità o a categorie di dipendenti ?

NO

La legge non dice nulla

(ubi lex dixit voluit……)



SI

secondo l'AE.

Cfr. circ. Min.Finanze N.326/E/1997)

Non concorrono a formare il reddito:

Segue - lett. c)

Somministrazione diretta o indiretta

(No contributi e no Irpef senza limite sul valore normale della prestazione offerta)

Si intende:

- somministrazioni di vitto da parte del datore di lavoro tramite mense aziendali “interne”

- somministrazioni di vitto nelle mense aziendali anche indirette con convenzioni ristoranti (il lavoratore mangia e paga il datore di lavoro)

Non concorrono a formare il reddito:

Lett. d)

- Servizi di trasporto collettivo
- Le prestazioni di servizi di trasporto collettivo devono essere offerte alla generalità o a categorie di dipendenti
- Possono essere anche affidate a terzi in convenzione, compresi gli esercenti servizi pubblici
- Si deve erogare il servizio e non pagare ad es. l'abbonamento (altrimenti la somma è tassabile)

Tassate le erogazioni dirette sotto forma di indennità sostitutive corrisposte per il servizio o a titolo di rimborsi di tessere di abbonamento del trasposto pubblico (Risoluzione n. 95/E del 21 marzo 2002)

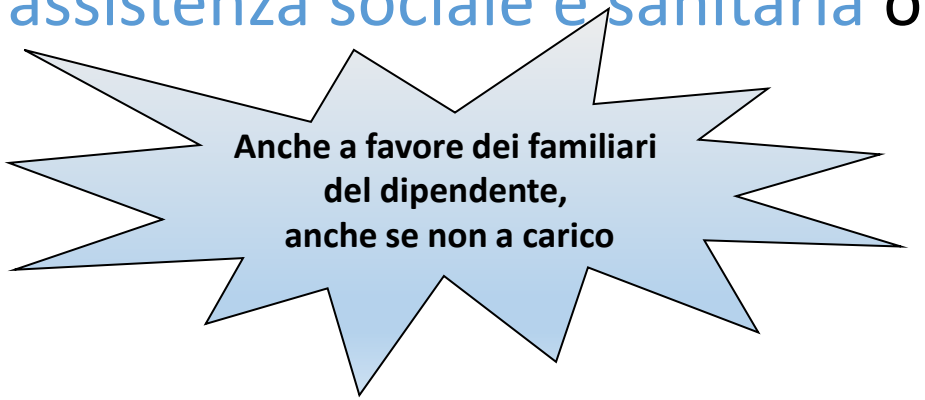
Non concorrono a formare il reddito:

« **d-bis)** le somme erogate o rimborsate alla generalità o a categorie di dipendenti dal datore di lavoro o le spese da quest'ultimo direttamente sostenute, volontariamente o in conformità a disposizioni di contratto, di accordo o di regolamento aziendale, per l'acquisto degli abbonamenti per il trasporto pubblico locale, regionale e interregionale del dipendente e dei familiari indicati nell'articolo 12 che si trovano nelle condizioni previste nel comma 2 del medesimo articolo 12; ».

Non concorrono a formare il reddito:

Lett. f)

Utilizzazione di opere e servizi erogati dal datore per finalità di educazione, istruzione o ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto



Le prestazioni non costituiscono per il dipendente compenso in natura e, pertanto, **non concorrono in alcun modo alla formazione del suo reddito**

(**ad esempio:** le prestazioni sanitarie erogate dal datore presso ambulatori dell'azienda, utilizzo di impianti sportivi o ricreativi, concessione di biglietti e abbonamenti teatro cinema, corsi di istruzione a contenuto extra professionale ecc…..), anche se non offerti direttamente dal datore, ma tramite convenzioni con terzi.

Oneri di utilità sociale - lettera f)

NEW (comma 190 legge 190/2014)

f) 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 o a categorie di dipendenti e ai familiari indicati nell'articolo 12 per le finalità di cui al comma 1 dell'articolo 100;

(*) vedi slide successiva

OLD

f) l'utilizzazione delle opere e dei servizi di cui al comma 1 dell'articolo 100 da parte dei dipendenti e dei soggetti indicati nell'articolo 13;

Art.100

1. Le spese relative ad opere o servizi utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o categorie di dipendenti volontariamente sostenute per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, sono deducibili per un ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell'ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi.

Non concorrono a formare il reddito:

Presupposti per l'applicazione lett. f):

- Il servizio deve essere offerto alla generalità dei dipendenti o categorie di essi
- qualora il servizio non sia erogato direttamente (ma da terzi) il rapporto contrattuale con il terzo fornitore del servizio deve intercorrere con il datore di lavoro tramite convenzioni (le erogazioni di denaro ai dipendenti o rimborsi per i medesimi servizi anticipati dal dipendente sono tassati, ad eccezione delle erogazioni ex lett. *f-bis)*
- finalità specifiche (sociali, sanitarie ecc.) – comma 1, art. 100 TUIR

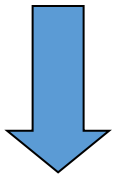
Non concorrono a formare il reddito:

Lett. f-bis)

- Somme (€), servizi erogati alla generalità o a categorie di dipendenti

  1) Per servizi di educazione, istruzione, mensa, ludoteche, ecc.

  2) Borse di studio (anche assegni/premi e sussidi per fini di studio)



"da parte dei familiari indicati nell'articolo 12 del TUIR"

le somme erogate dal datore al lavoratore non concorrono alla formazione del reddito imponibile del lavoratore (circolare n. 238/E del 22 dicembre 2000: *"obbligo del datore di acquisire la dovuta documentazione per verificare la finalità di utilizzo della somma. Sia nel caso di rimborso dopo il sostenimento dell'onere, sia di erogazione anticipata")*

Non concorrono a formare il reddito:

Lett. f-ter)

Servizi di assistenza anziani/non autosufficienti

"f-ter) le somme e le prestazioni erogate dal datore di lavoro alla generalità dei dipendenti o a categorie di dipendenti per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti indicati nell'articolo 12"

Novita' della Legge di Stabilità 2016.

Lettera aggiunta

Lett. f-quater)

Contributi e premi per il rischio non autosufficienza (f-quater)

«f-quater) i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, le cui caratteristiche sono definite dall'articolo 2, comma 2, lettera d), numeri 1) e 2), del decreto del Ministro del lavoro, della salute e delle politiche sociali 27 ottobre 2009, pubblicato nella Gazzetta Ufficiale n. 12 del 16 gennaio 2010, o aventi per oggetto il rischio di gravi patologie».

Introdotto dalla Legge di Bilancio 2017

Non concorrono a formare il reddito:

Lett. g)

Azioni offerte alla **generalità** dei dipendenti

c.d. *azionariato "diffuso" volto alla fidelizzazione del personale*

Non concorrono per un importo complessivo non superiore a **2.066 euro** (lire 4 milioni) per ogni periodo di imposta

CONDIZIONI

- che non siano riacquistate dalla società emittente o dal datore di lavoro;
- o siano comunque cedute.

prima di tre anni dalla percezione/ assegnazione

Art.51, comma 3 del TUIR

3. Ai fini della determinazione in denaro dei valori di cui al comma 1, compresi quelli dei beni ceduti e dei servizi prestati al coniuge del dipendente o a familiari indicati nell'articolo 12 , o il diritto di ottenerli da terzi, si applicano le disposizioni relative alla determinazione del valore normale dei beni e dei servizi contenute nell'articolo 9. Il valore normale dei generi in natura prodotti dall'azienda e ceduti ai dipendenti è determinato in misura pari al prezzo mediamente praticato dalla stessa azienda nelle cessioni al grossista. Non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo d'imposta a lire 500.000; se il predetto valore è superiore al citato limite, lo stesso concorre interamente a formare il reddito.

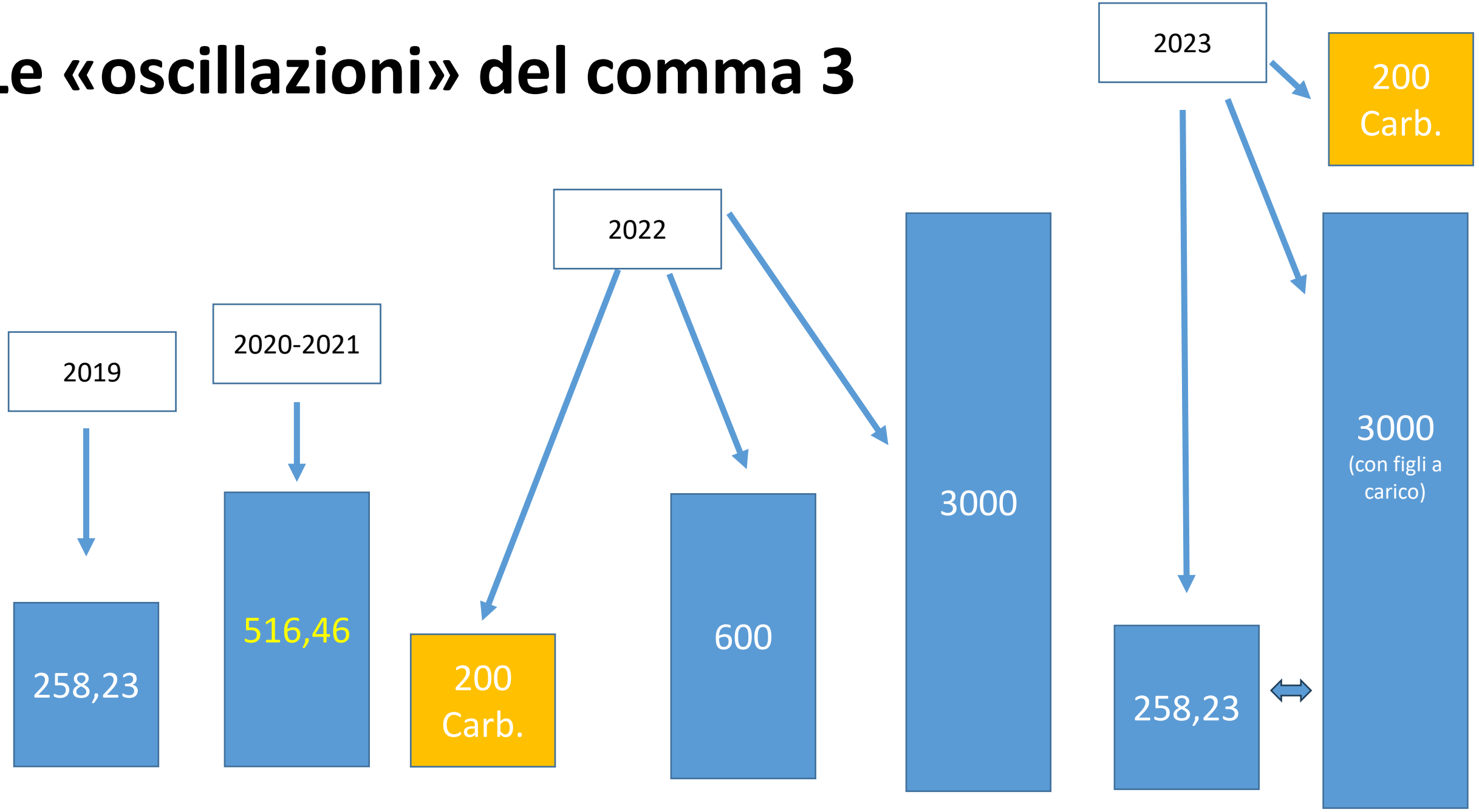
FRINGE BENEFITS

art. 51, comma 3 TUIR

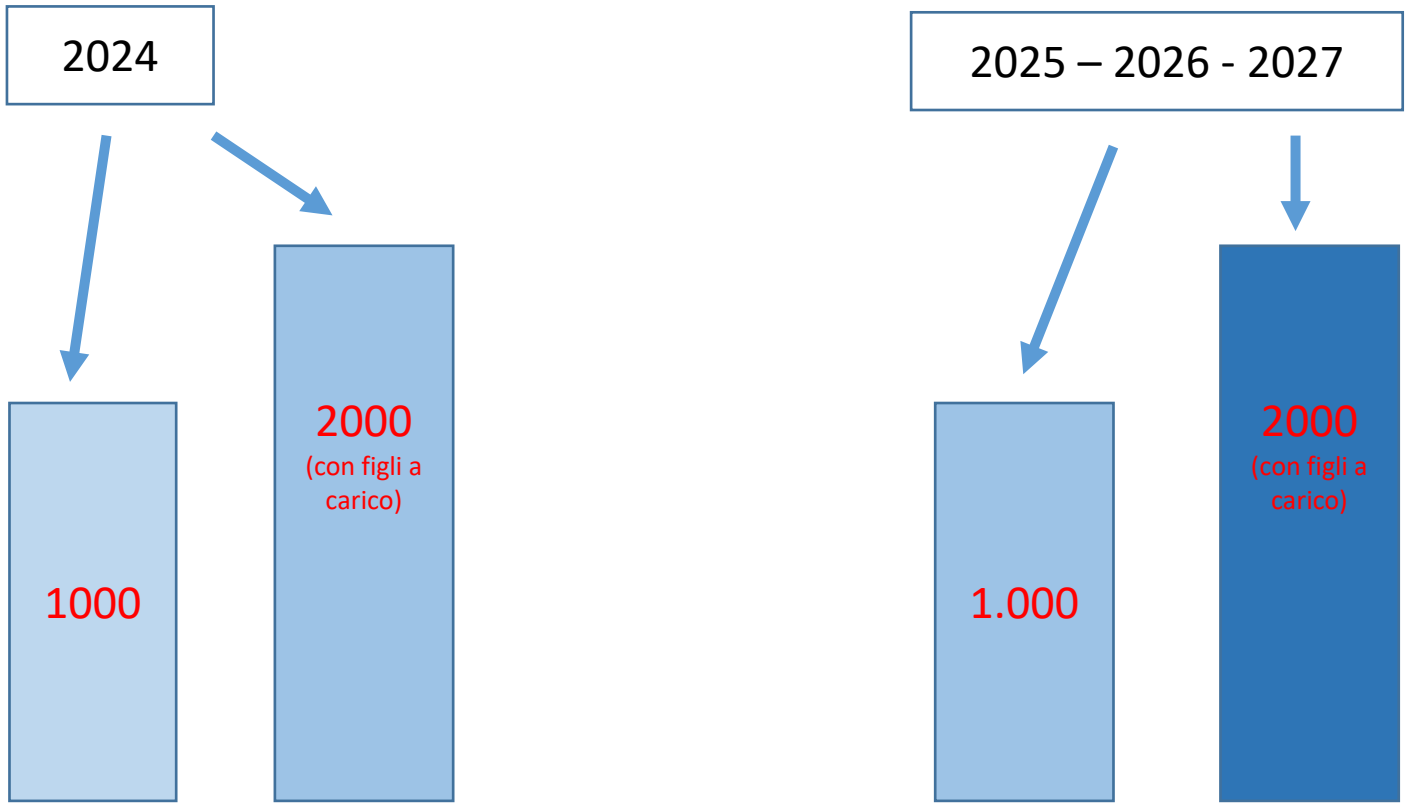
N.B.

La franchigia di euro 258,23 costituisce il limite di non imponibilità per **tutti** i fringe benefits anche per quelli a determinazione forfettaria

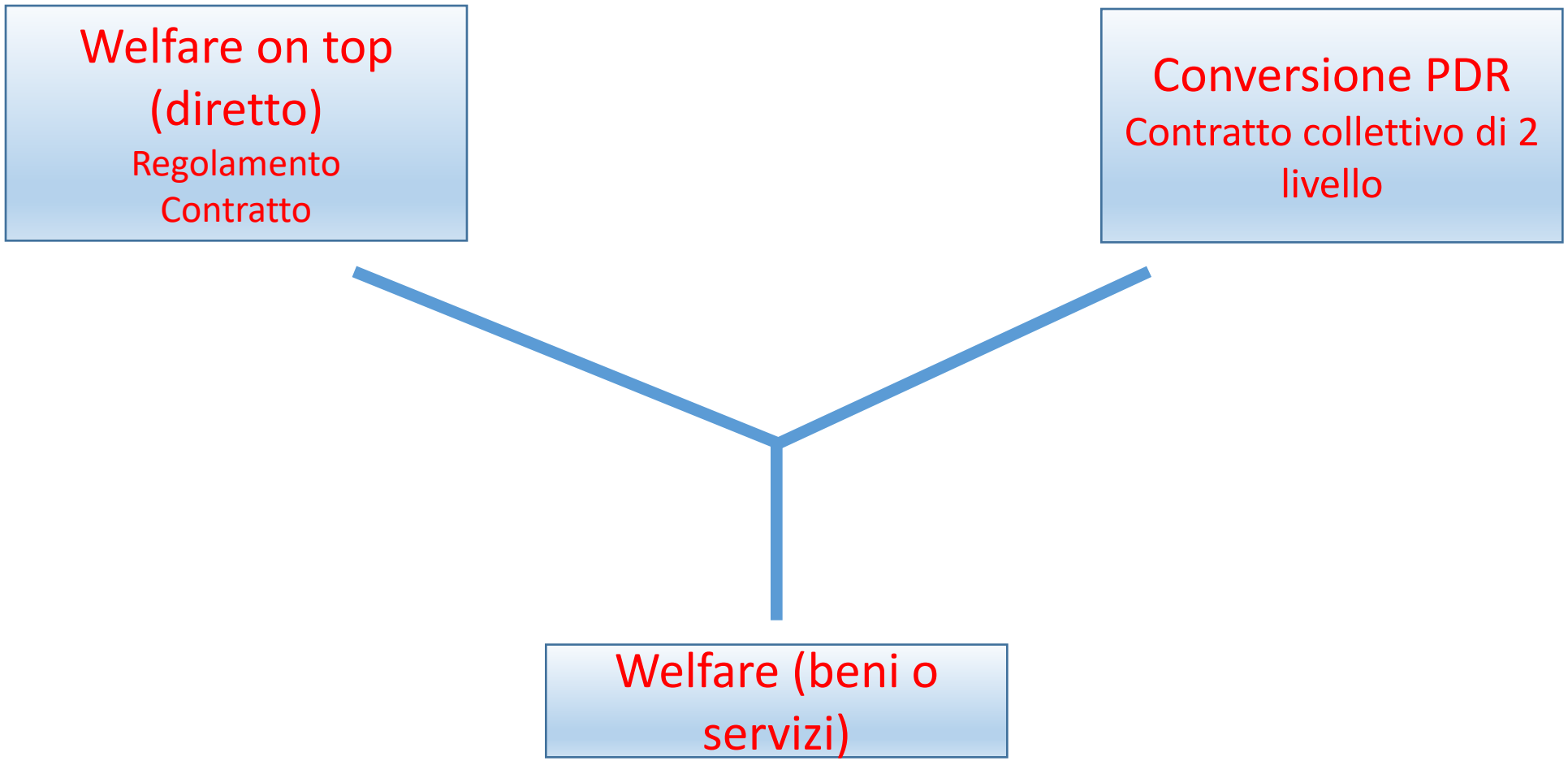
Le «oscillazioni» del comma 3



Le «oscillazioni» del comma 3



Le vie di approdo al welfare aziendale (benefit)



Circ. AE n.5/2018

«Nel particolare contesto dei premi di risultato agevolabili, può peraltro configurarsi quale “categoria di dipendenti” l’insieme di lavoratori che avendo convertito, in tutto o in parte, il premio di risultato in welfare ricevono una “quantità” di welfare aggiuntivo rispetto al valore del premio, in ragione del risparmio contributivo di cui a seguito di tale scelta beneficia il datore di lavoro.»

Le vie di approdo al welfare aziendale (benefit)

Welfare puro («on top»)

Vantaggi

- Non serve CC, basta Regolamento
- No limiti al valore del benefit
- No limiti reddituali: 80.000 euro in capo al lavoratore destinatario di welfare

Svantaggi

- Ragguaglio (di norma) a categorie omogenee
- Premialità solo con obiettivi aziendali
- Non possibile la conversione in denaro

Conversione del PDR in denaro («welfarizzazione» del PDR)

Vantaggi

- Può essere in denaro
- C'è una quota di 800 euro che può essere decontribuita, ma a certe condizioni

Svantaggi

- Limitato a 3000 euro annui
- No per categorie con redditi > 80 mila euro
- Obiettivi rigorosi
- Ci vuole il CC di 2° livello

Coinvolgimentio lavoratori (vantaggi)

D.L. 50/2017

Se c’è coinvolgimento lavoratori

- Fino a 800 euro del PDR
- Riduzione di 20 punti dell’aliquota previdenziale
- No contributi a carico dipendente
- Aliquota pensionabile ridotta conseguentemente

Le principali novità di prassi dell’Agenzia delle Entrate

Interpelli D.R.E Lombardia

- Possibile Welfare amministratori (int. n. 954-1417/2016)
- Regolamento aziendale, ma senza condizioni unilaterali da parte del DDL (int. n. 954-1417/2016)
- «medesima consistenza» (?) nell'ambito delle categorie omogenee (int. n. 904-1533/2016)
- Ok per il c.d. «welfare premiale» (int. n. 904-791/2017)
- No a erogazioni «ad personam» (int. n. 904-791/2017)

Risoluzione n.55/E/2020

Non è possibile fare welfare «premiale» su obiettivi individiuali

«Pertanto, qualora tali benefit rispondano a finalità retributive (ad esempio, per incentivare la performance del lavoratore o di ben individuati gruppi di lavoratori), il regime di totale o parziale esenzione non può trovare applicazione.

In particolare, si ritiene coerente con la portata dei commi 2 e 3 dell'articolo 51 in esame, il piano welfare che premia i lavoratori dell'azienda che abbia incrementato il proprio fatturato, con una graduazione dell'erogazione dei benefit in base alla Retribuzione Annuale Lorda

Non si può revocare un superminimo e trasformarlo in welfare

«mentre non appare in linea con le medesime disposizioni, una ripartizione effettuata in base alle presenze/assenze dei lavoratori in azienda oppure una erogazione in sostituzione di somme costituenti retribuzione fissa o variabile dei lavoratori.»

Il sistema incentivante MBO convertito in prestazioni di welfare

Posizione dell'Agenzia delle Entrate (Interpello n. 77/2025)

- **Conclusioni Agenzia delle Entrate**:
  - Premio MbO convertito in welfare è **interamente tassabile**.
  - Non applicabile regime agevolato perché il premio ha prevalente natura retributiva.
  - Finalità del piano: incentivare performance individuale e non fidelizzare i dipendenti.
  - Premialità "ad personam" (limitate categorie di dipendenti).

- **Condizioni mancanti per la detassazione**:
  - Non coinvolge la generalità dei dipendenti.
  - Mancanza accordo sindacale previsto dalla normativa per premi di risultato.

La previdenza complementare

II° pilastro

Il sistema previdenziale italiano, in seguito alle molteplici riforme succedutesi nel corso degli anni, si fonda ad oggi su tre fondamentali pilastri:

1. previdenza pubblica,
2. previdenza complementare collettiva
3. previdenza complementare individuale.

Previdenza complementare

Disciplina generale

La disciplina della previdenza complementare, la cui adesione è libera e volontaria, è definita dal D.Lgs. n. 252/2005.

Lo scopo principale è quello di garantire ai lavoratori una pensione aggiuntiva rispetto a quella erogata dalla previdenza obbligatoria. Infatti, attraverso i versamenti ai Fondi pensione, il lavoratore, al raggiungimento dell'età pensionabile, riceve una prestazione o assegno sotto forma di rendita o capitale.

Il finanziamento delle forme pensionistiche complementari avviene mediante versamento di contributi a carico del lavoratore, del datore di lavoro, nonché attraverso il conferimento del TFR.

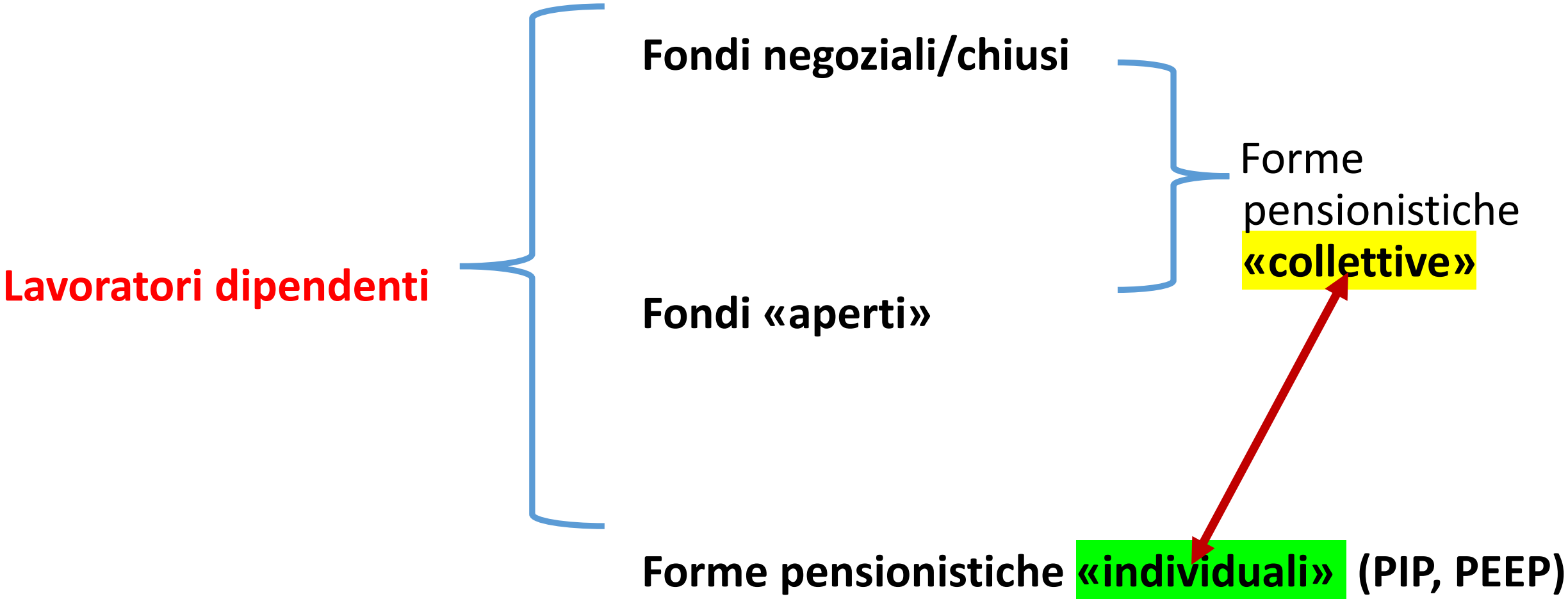
Previdenza complementare

Tipologie di Fondi pensione

La previdenza complementare è gestita da Fondi pensione che sono soggetti giuridici di natura associativa, dotati di personalità giuridica. I Fondi pensione possono essere:

- negoziali / chiusi (adesione su base collettiva: es. Cometa)
- aperti (adesione su base individuale o collettiva);

Previdenza complementare



Previdenza complementare

Prestazioni erogate dai Fondi pensione

Il diritto alla prestazione pensionistica integrativa si acquisisce al momento della maturazione dei requisiti di accesso alle prestazioni così come stabiliti nel regime obbligatorio di appartenenza, una volta trascorsi almeno 5 anni di partecipazione alla forma pensionistica complementare.

Le prestazioni pensionistiche possono essere erogate interamente in rendita, mediante la pensione complementare, o in parte in capitale, fino ad un massimo del 50% dell'importo maturato, e in parte in forma di rendita.

Welfare e bilateralità

Sanità – Formazione – Sostegno al reddito

Bilateralità

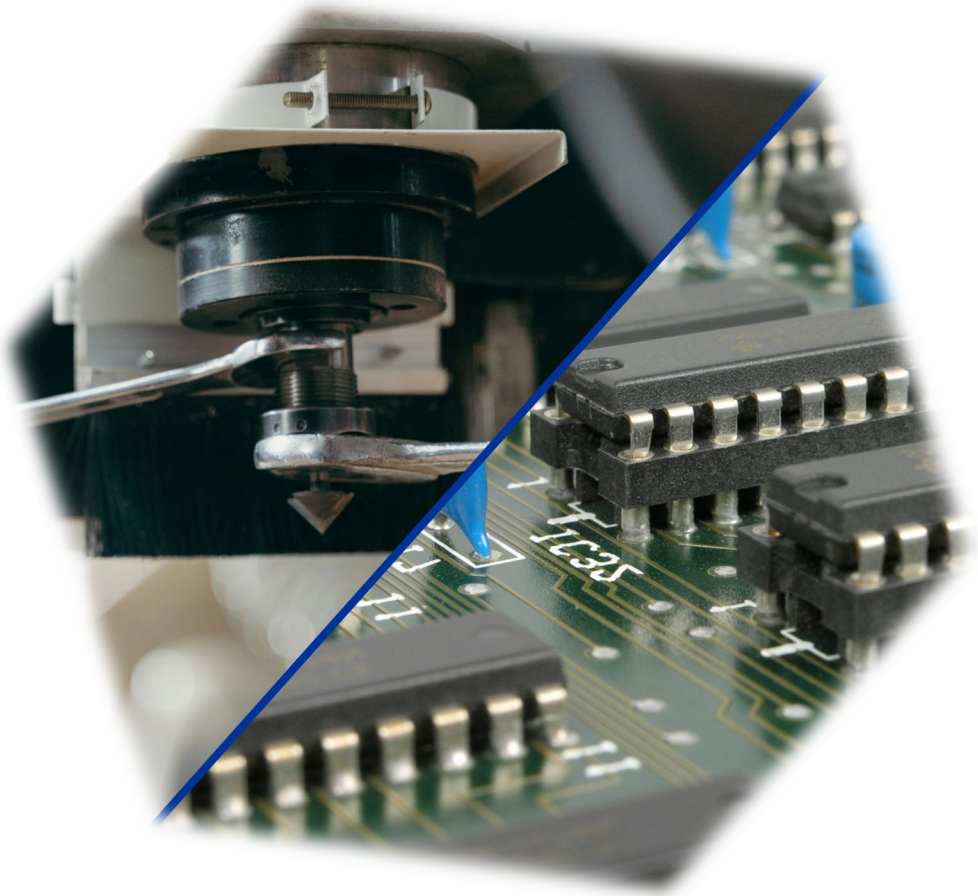
Regime fiscale e contributivo dei: Contributi versati dai DDL

- *“affinché i contributi assistenziali versati dal datore di lavoro risultino imponibili nei confronti dei lavoratori, è necessario che questi siano riferibili alla posizione di ogni singolo dipendente, ovvero sia possibile rinvenire un collegamento diretto tra il versamento contributivo effettuato dal datore di lavoro e la posizione di ogni singolo lavoratore.”. (Ris. AE 54/E/2020)*
- Tale circostanza *“**porta ad escludere** un collegamento diretto tra il contributo del datore di lavoro e ciascun singolo lavoratore.”,* sicché “*non è possibile ravvisare in tale contribuzione una componente reddituale nei confronti dei dipendenti e, pertanto, i predetti contributi **non costituiscono reddito** ai sensi del comma 1, dell'articolo 51 del Tuir.” (Ris. AE 54/E/2020)*

Prestazioni erogate dagli EE.BB. (*)

- Tassazione **solo se** le prestazioni siano *“inquadrabili in una delle categorie reddituali previste dall’art. 6 del TUIR, comprese quelle che costituiscono erogazioni corrisposte **in sostituzione** di detti redditi.” (Ris. 54/E/2020; risposta Interpello AE24/2015; Interpello AE n.956/151-2023*

(*) Non rileva se instaura direttamente tra l’Ente Bilaterale e il lavoratore: la scelta tra le due opzioni è ininfluente, rappresentando *“una mera modalità organizzativa concordata con l’ente bilaterale, che altrimenti sarebbe stato tenuto a versare direttamente tali somme ai lavoratori della società istante.”* (cfr. risposta n.24/2018)



Antonella Marsala

Responsabile area Divari di Sviluppo Lavoro Italia

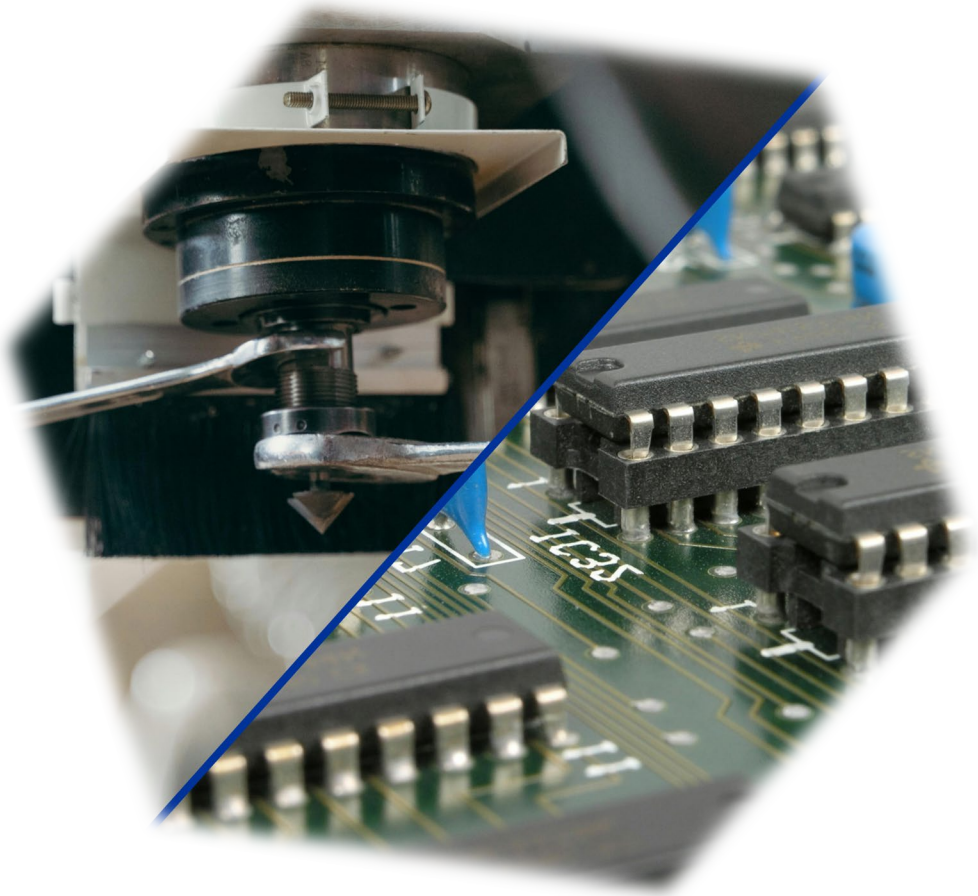
PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025

Bruno Tentori

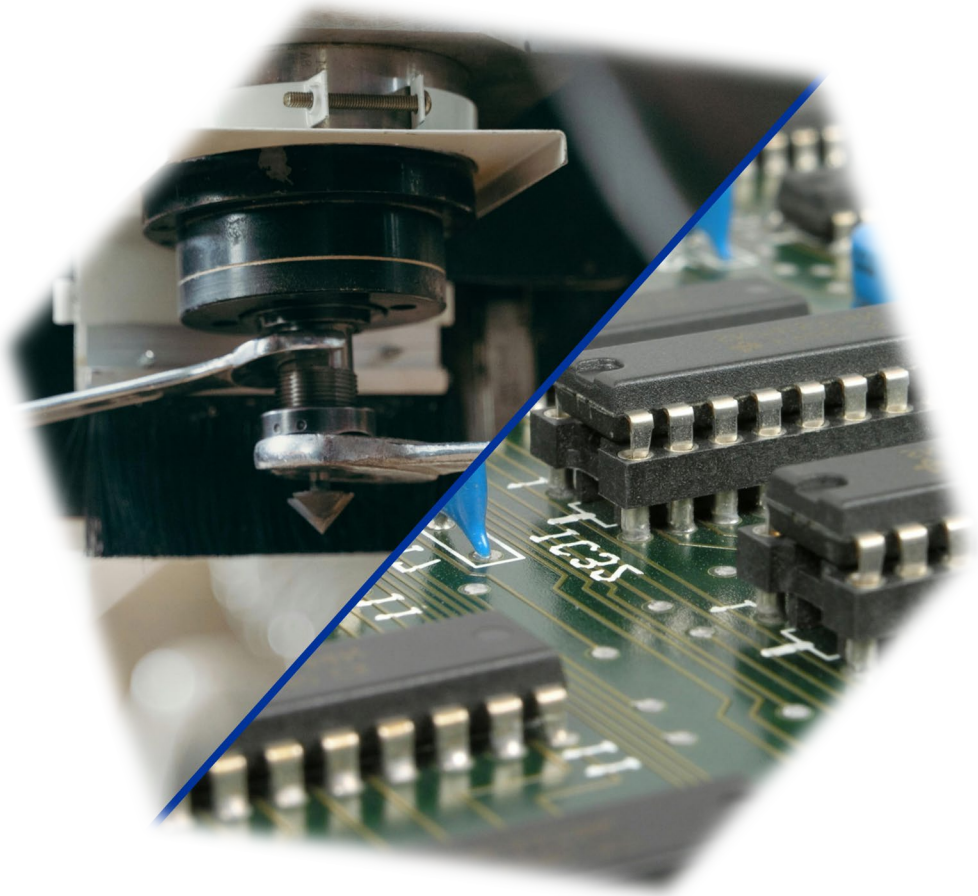
Titolare Officina Meccanica Tentori s.n.c.



PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025



Giuseppe Cappellotto

Head of Sales & Growth di Alpina Raggi S.p.A.

PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025

Alpina Raggi è un’azienda a conduzione familiare fondata nel 1926, leader globale nella produzione di raggi e nipples per biciclette e moto…



HQ & Manufacturing plant	Lomagna, Italy
Fatturato 2024	21 Mln EUR
CAGR 2014-2024	+7%
Prodotti	• Raggi e nipples per bici e moto • Ruote complete moto
Mercati	• Italia (15%) • EMEIA (65%) • RoW (20%)
Dipendenti	86

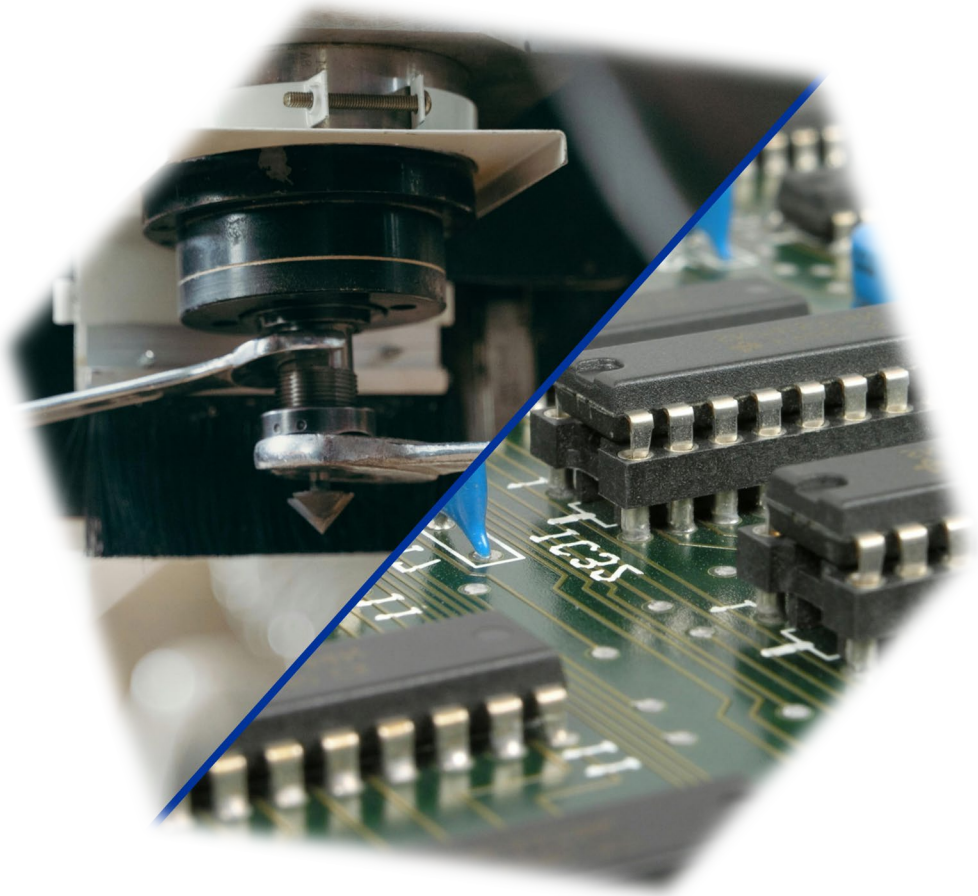
alpina
SINCE 1926

Welfare e modello organizzativo: lo Use Case Alpina Raggi

	IERI	OGGI	DOMANI
MODELLO ORGANIZZATIVO	• **Struttura organizzativa «piatta»** e con pochi layer organizzativi • **Processi non formalizzati**	• **Ridisegno modello organizzativo** con identificazione di responsabili e specialisti / operativi • **Disegno e formalizzazione dei processi**	• Definizione di **rank per funzione / area** e previsione di **career paths** • Definizione di **KPI e obiettivi per funzione e figura**
RETRIBUZIONE	• **Remunerazione** esclusivamente **fissa** e strettamente correlata alla prestazione • **Nessuna** retribuzione **variabile**	• Introduzione di **welfare individuale (1.000 €)** • Introduzione di **remunerazioni variabili (premi produzione)** • Previsione di **fringe benefit (ex art. 51 comma 3 TUIR)**	• **Armonizzazione degli stipendi** per rank e per funzione • Introduzione di **bonus in base a KPI / obiettivi** per figura e team
WORK-LIFE BALANCE	• Orari **strutturati e rigidi**, a prescindere da rank / posizione e team	• Introduzione di **contratti a orario flessibile**	• Introduzione di **politiche di Smart Working** • Aumento **flessibilità orari per personale white collar**

BENEFICI ATTESI

- Aumento retention e riduzione turnover
- Attrattività nuovi talenti (e.g. Gen Z)
- Trasparenza nei salari, sia interna che esterna
- Scalabilità per la crescita



Elena Corti

Head of Human Resources di RxPack s.r.l.

PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025

RxPack

Pharmaceutical Dispensing Solutions



Origini (2017)

Introduzione del welfare come strumento innovativo e poco diffuso.
Obiettivo: beneficio individuale e collettivo.

Obiettivi

- Equilibrio vita-lavoro
- Rafforzare il senso di appartenenza
- Fidelizzare i talenti

Percorso

- Ascolto bisogni e survey
- Analisi priorità: mobilità, famiglia, tempo libero
- Piano modulare e supporto continuo

Esiti

- Rafforzamento clima aziendale
- Buoni spesa e carburante
- Contributi per istruzione figli
- Affiliazione partner

Evoluzione (2024)

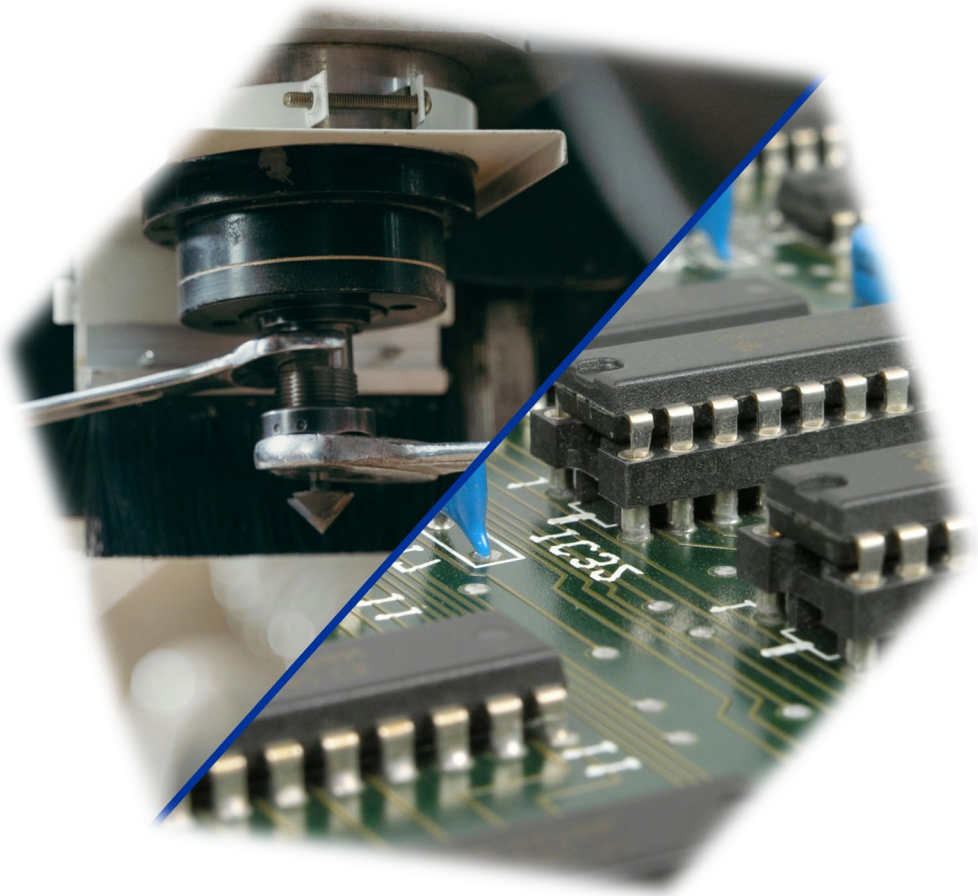
Premio di risultato 50% welfare e 50% denaro.
Welfare usato per eventi privati: anniversari, matrimoni, pensionamenti.

Conclusione

Da concetto innovativo a pratica consolidata.
RxPack: azienda moderna, attenta e responsabile.

Livio Lamparelli

HR Director di Technoprobe S.p.A.



PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025

Technoprobe S.p.A.

Livio Tommaso Lamparelli

7/10/2025



Innovation begins with Us

A leading company in the field of semiconductors and microelectronics

Our numbers*

10

Countries where we are present

23

Legal entities Worldwide

+600

Proprietary patents

4

R&D Centers

3,355

Employees Worldwide

1,724

Employees in Italy

44%

Personnel under 30 in Italy

*as at 31/12/2024

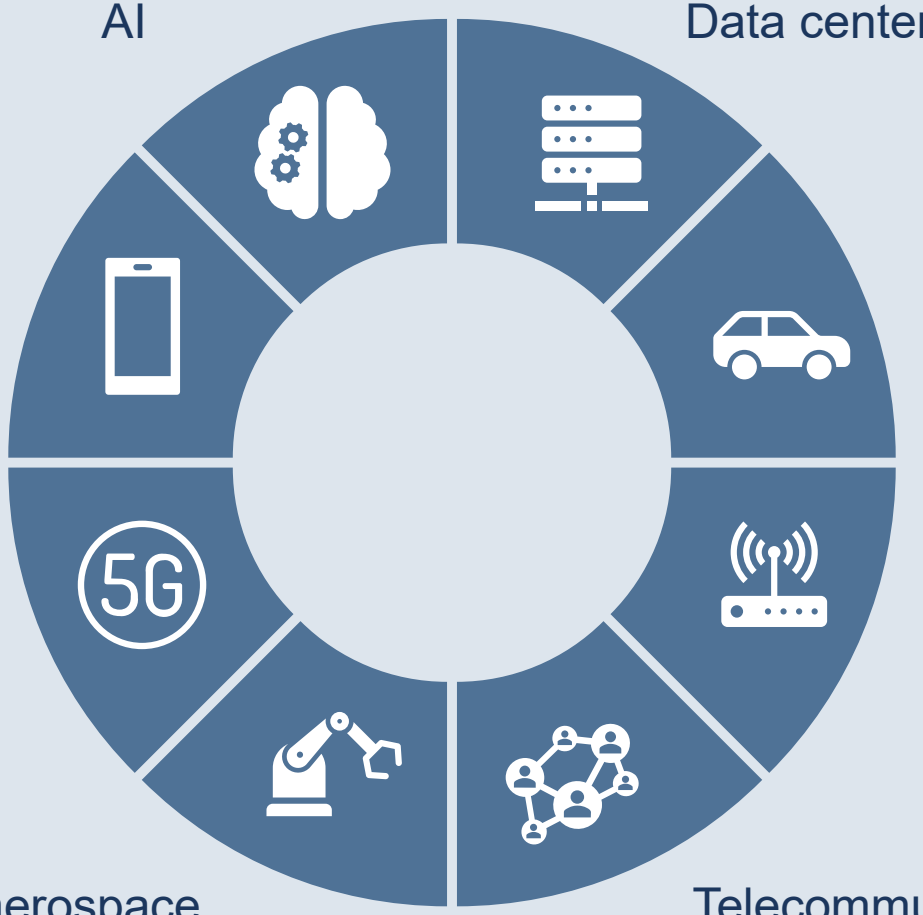


What we do

Testing solutions

Technoprobe develops testing solutions for chips, the electronic hearts that bring to life the world of today and build that of tomorrow.

The markets we serve

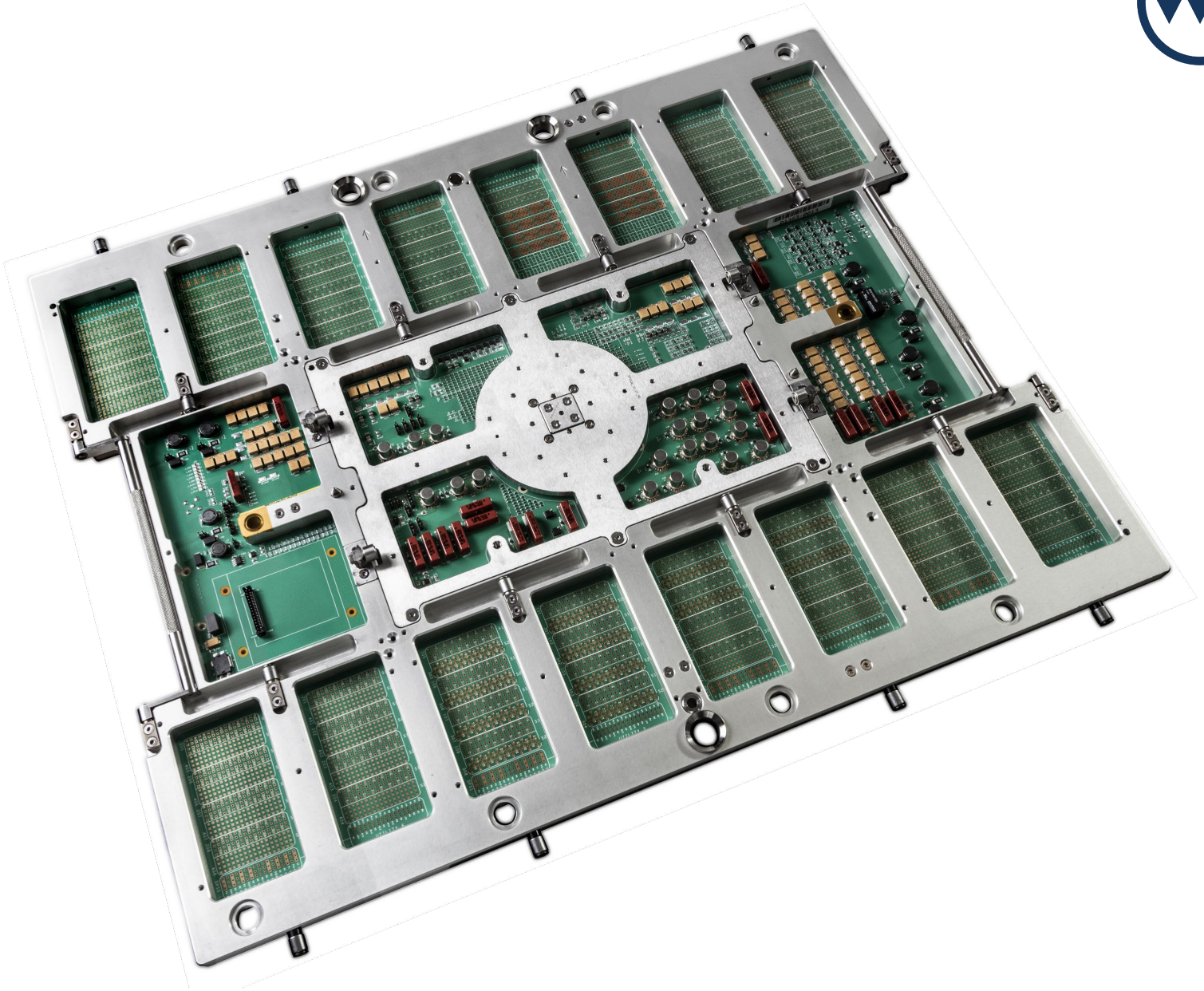


What we do

Probe Card

We specialise in the design, development and production of probe cards for the biggest technology brands.

A Probe Card is an **electromechanical interface** that allows a chip to be tested when it is still on the wafer.

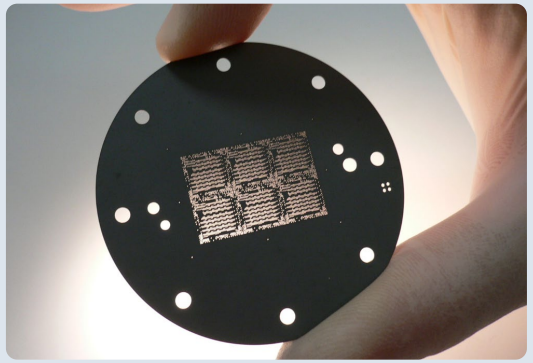


A wide range of highly innovative technologies

Advanced micromachining

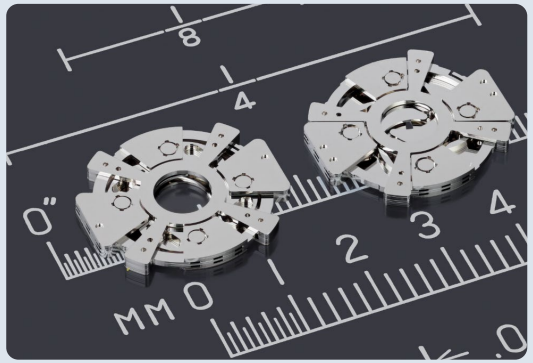
Advanced laser cutting:
high accuracy and fast lead time





Thin film

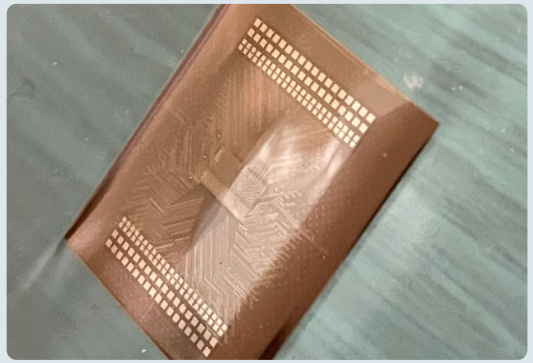
Strong investment in advanced thin film technology to reduce lead time and improve quality and complexity





3D MEMS

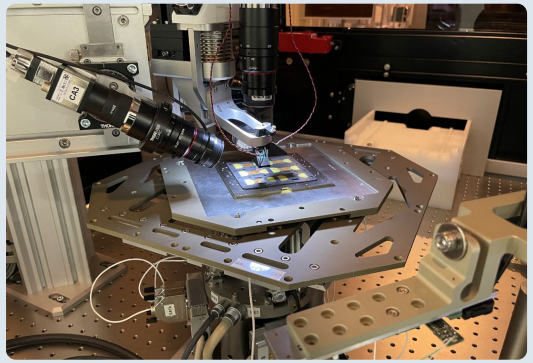
Acquisition of MICROFABRICA in 2019; the sole company in the world specialized in 3D metallic MEMS manufacturing





Advanced manufacturing

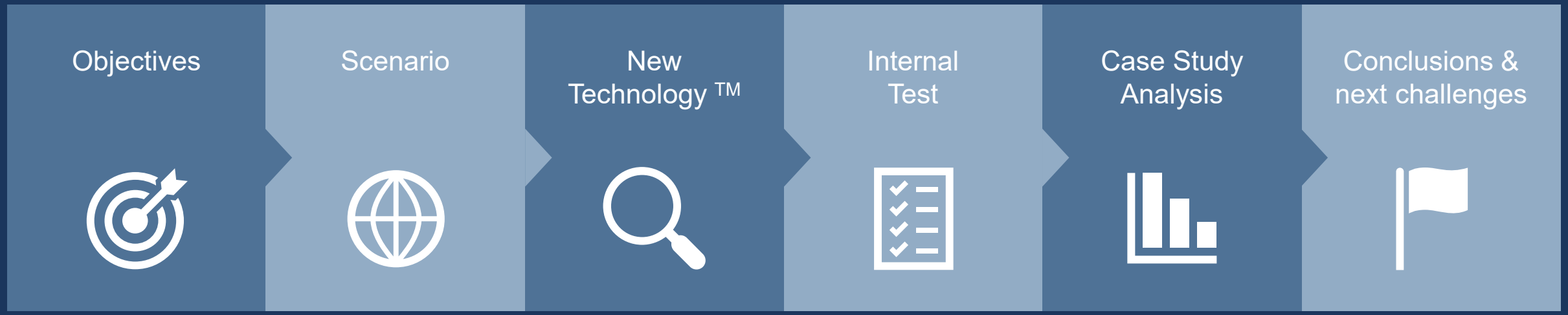
Advanced manufacturing for high volume and best quality assembly of micro components





New technologies development

+600 proprietary patents



Who we work for

Our clients

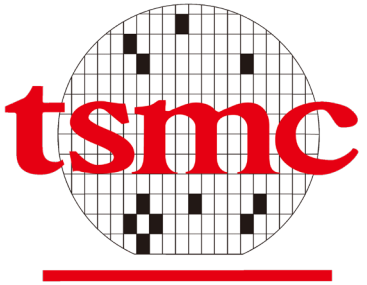
Technoprobe is a strategic partner for the world's leading semiconductor companies.

Important players like…









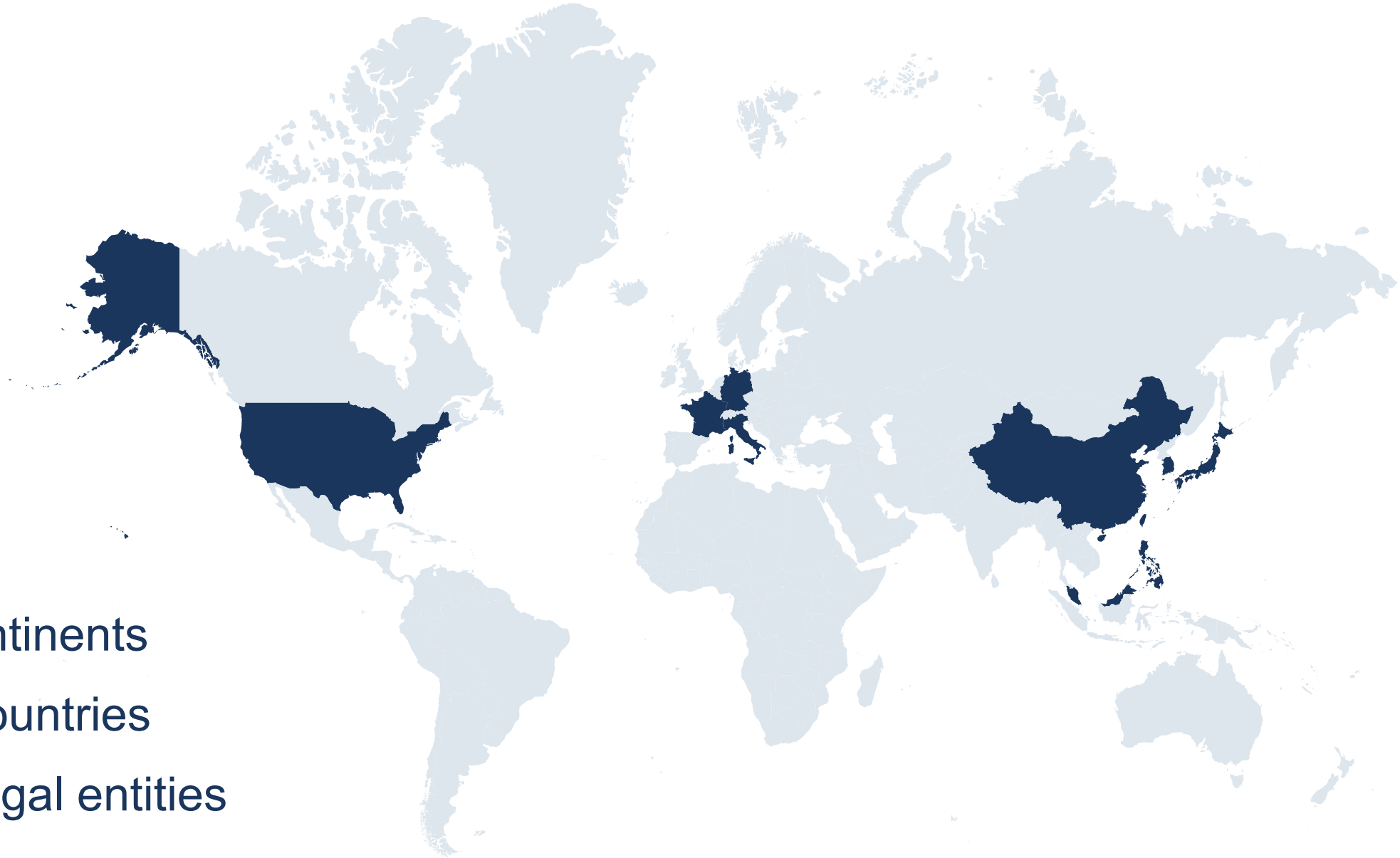








Worldwide presence



3 Continents

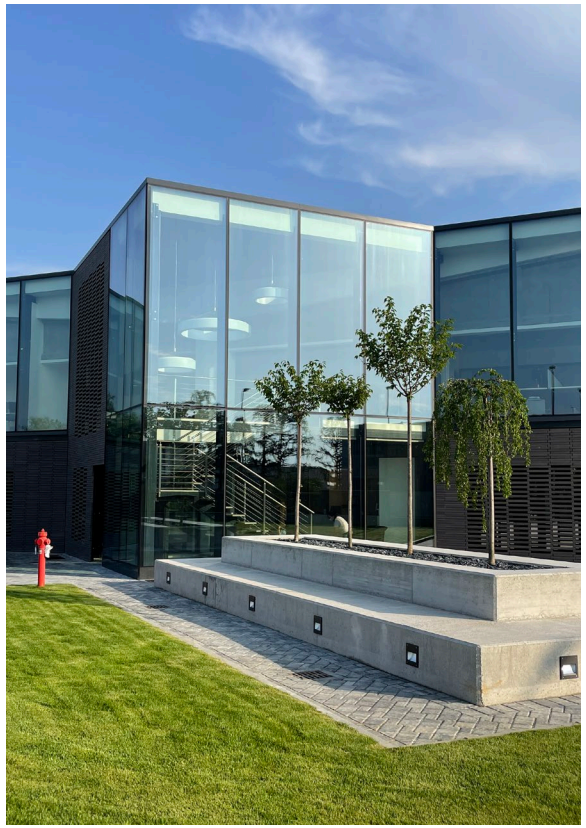
10 Countries

23 Legal entities

Italian offices



Osnago (LC)
6.000 m^2



Agrate Brianza (MB)
4.000 m^2



Catania
500 m^2



Vimercate (MB)
3.000 m^2

Our evolution

Technoprobe worldwide - 2010-2024: headcount evolution*



*Data as of December 31st of each year.

Our evolution

Technoprobe Italy - 2010-2024: headcount evolution*



*Data as of December 31st of each year. The annual data is the sum of employees and agency workers.



Manifesto

Our cornerstones

We have two cornerstones: customer satisfaction and our “ability to do” which is represented by our proprietary skills and technologies.



Manifesto

Our quality

Customer satisfaction and product quality are at the heart of Technoprobe’s values and corporate strategy.



Manifesto

Our people

Technoprobe considers its people to be the key to its success.
Technoprobe accompanies the development and participation of its personnel, encouraging everyone to make an active contribution whatever their hierarchical level.

InnovationMakers club

Innovation Makers Club

What it is

With the IMClub, Technoprobe Italy offers its employees recreational activities outside the company premises to explore the local area, get to know each other better, and foster a sense of community.









Innovation Makers Club

21	2748
Events	Total presences
993	132
People reached	Teams involved



Social Responsibility

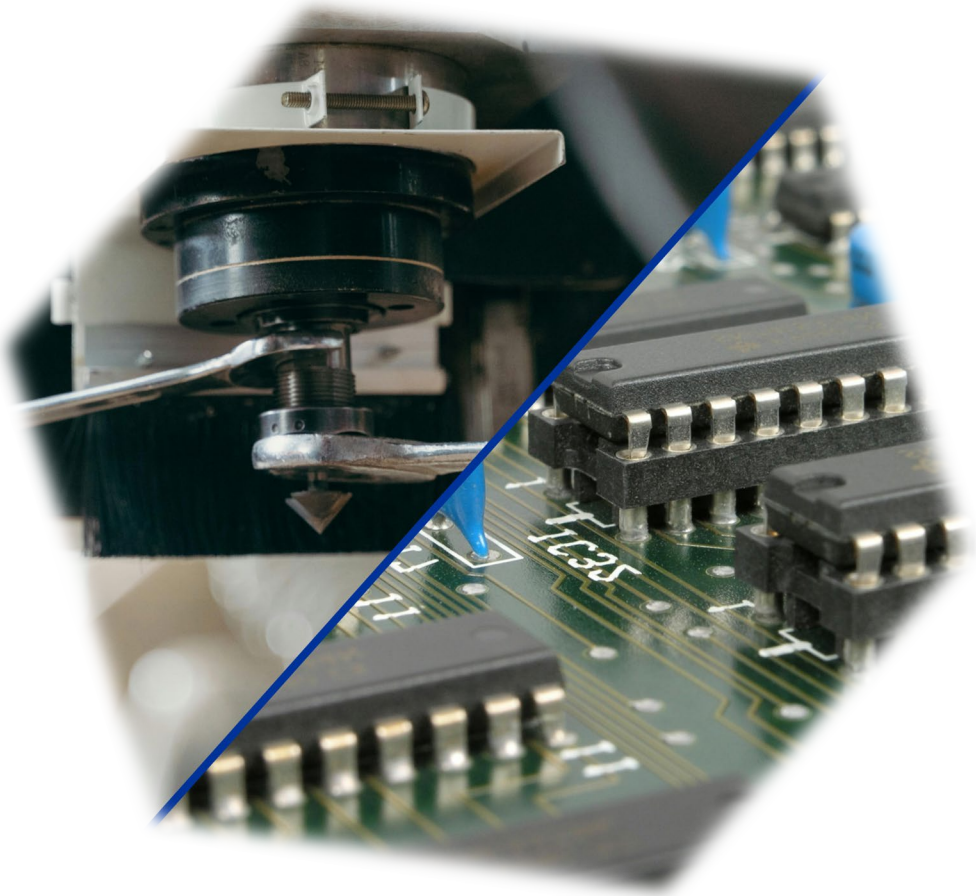
Social garden

Technoprobe’s “Community garden” is a 125,000 sqm sustainable ecosystem consisting of a 50,000 sqm vegetable garden, a wood and a shop.

The social garden is managed by Impresa Sociale Cascina Andegardo and provides work for people with disabilities or who are medically fragile.

Seminario

Progettare il welfare aziendale



PATTO TERRITORIALE per le competenze, l'orientamento e il lavoro in PROVINCIA DI LECCO

COESIONE ITALIA 21-27 LOMBARDIA | Cofinanziato dall'Unione europea | Regione Lombardia | PROVINCIA DI LECCO | LAVORO IN LOMBARDIA CENTRO PER L'IMPIEGO

Lecco | 10 ottobre 2025