

Voci di Valore

Nr. 69
Aprile 2026
Anno II

“Il welfare aziendale non può essere valutato come l’esito di una competizione tra retribuzione in danaro e potere d’acquisto in natura. Il welfare è incentivante se si colgono i bisogni dei lavoratori e se la tecnologia delle piattaforme utilizzate è effettivamente user friendly”.



Intervista con:

MARIANO DELLE CAVE

Avvocato cassazionista, Partner dello Studio Gitti And Partners

Un appuntamento con la cultura
del Lavoro e del Welfare a cura di

bonos

In questo numero abbiamo intervistato:

MARIANO DELLE CAVE, avvocato cassazionista, partner dello Studio Gitti And Partners di Milano, con cui collabora dal 2017. Laureato con lode in Giurisprudenza all'Università Federico II di Napoli, Dottore di Ricerca in Diritto del Lavoro e Relazioni Industriali presso l'Università Cattolica e di Milano, si dedica principalmente al Diritto del Lavoro e Previdenziale, ai contratti di agenzia e distribuzione commerciale. Collabora con il Sole 24 Ore. Adora il calcetto, la Barbera e le sue figlie.

Tra le principali novità della legge di bilancio 2026 (L. 199/2025) c'è l'innalzamento del plafond massimo del premio risultato eventualmente welfarizzabile (passato da 3.000 a 5.000 euro) e soprattutto la tassazione IRPEF sostitutiva fissata all'1%. Questa aliquota rischia di rendere del tutto ininfluenza la conversione del PdR in beni e servizi di Welfare Aziendale o permangono dei vantaggi che vale la pena rammentare ai lavoratori?

La Legge di Bilancio 2026 persegue l'obiettivo di stimolare la produttività, da un lato, e il potere di acquisto dei lavoratori dall'altro, abbassando ulteriormente l'aliquota fiscale dei premi di risultato (PdR) addirittura all'1% (temporaneamente per il 2026 e il 2027) in luogo dell'ordinaria aliquota del 10%. Le precedenti leggi di bilancio, come quelle del 2023, 2024, 2025, avevano ridotto – sempre temporaneamente – la tassazione al 5%, che era già una aliquota vantaggiosa, fermo restando gli oneri contributivi. Non credo che il welfare aziendale possa essere unicamente valutato come l'esito di una competizione tra retribuzione in danaro versus potere di acquisto in natura. Il welfare è incentivante se si colgono i bisogni dei lavoratori e la tecnologia delle piattaforme utilizzate sia effettivamente user friendly. I recenti studi hanno dimostrato che, nonostante i precedenti tagli dell'aliquota fiscale, la propensione

dei lavoratori alla conversione del premio (o almeno di una sua parte) in welfare è aumentata, ricorrendo a previdenza e sanità integrativa, nonché a misure di conciliazione vita-lavoro. Credo che questo trend possa essere confermato anche nel 2027 e così nel 2028, se sono soddisfatti questi requisiti. Non si dimentichi poi che molte aziende che depositano i contratti che prevedono PdR welfarizzabili concedono, a coloro che scelgono di avvalersi di questa opzione, un "bonus conversione" (generalmente tra il 10% e il 20%) che innalza il valore finale complessivo, sia pure alla condizione che anch'esso sia tradotto nei beni e nei servizi che compongono il paniere del welfare aziendale disponibile.

Il Welfare Aziendale è da tempo uno dei temi più ricorrenti della contrattazione di secondo livello. Quote minime obbligatorie, in termini di valore economico, sono parimenti previste da molti CCNL. Dalla prospettiva del giuslavorista e rispetto al consolidamento di reali approcci attenti ai bisogni dei lavoratori capaci dare maggiore robustezza alle policy di welfare in azienda che ruolo potrà svolgere, in futuro, la dialettica tra le Parti Sociali?

La riduzione dell'aliquota fiscale dei PdR dovrebbe incentivare, secondo alcuni, la contrattazione di prossimità. Anche in sua assenza, è ben detto (e lo dimostrano tutti i rinnovi degli ultimi anni, compresi quelli di questo 2026) che il welfare aziendale è una componente o comunque una previsione oramai ricorrente della contrattazione nazionale, la quale contiene provvidenze direttamente applicabili ai rapporti di lavoro interessati. Le Parti Sociali hanno ben colto, a livello nazionale, che la delega in bianco ai contratti di prossimità non garantisce un risultato applicativo omogeneo, soprattutto per PMI latitanti sotto questo profilo. A mio avviso, il dialogo con le rappresentanze sindacali sul welfare aziendale dovrebbe insistere in futuro su due fronti: 1) il potenziamento di servizi dedicati ai bisogni di cura che non possono essere più unicamente scaricati su famiglia e permessi 104 e 2) mobilità, soprattutto "ecologica", su cui mi piace richiamare il recente interpello dell'Agenzia delle

Entrate (interpello n. 41/2026) che ha confermato, come misura di welfare e a determinate condizioni, il ricorso alle e-bike per gli spostamenti casa-lavoro.

Sono ancora moltissime le PMI che non adottano soluzioni organizzative e retributive che includano l'apporto offerto dal Welfare Aziendale. È un ritardo culturale che (salvo quanto obbligatoriamente previsto dai CCNL) crea evidenti differenze di trattamento pur a parità di settore nel quale si lavora e di inquadramento professionale. Cosa si potrebbe fare sul piano normativo e fiscale per incentivare le piccole e medie imprese che, oltretutto, nel loro insieme esprimono la quota più ampia del nostro tessuto produttivo?

Obiettivamente, la contrattazione di secondo livello anche per il welfare riguarda soprattutto la media/ grande impresa con almeno 50 dipendenti e fatturati di un certo livello. La riduzione dell'aliquota fiscale dei PdR non credo, diversamente da altri, possa essere un volano per le imprese con dimensioni inferiori. La leva potrebbe essere la costruzione di sistemi di welfare cd. puro (cioè slegati dai PdR) per il tramite di regolamenti aziendali. Tuttavia, le PMI necessitano (e spesso non ne sono consapevoli) di supporti consulenziali qualificati per costruire regolamenti che, in linea con i principi indicati dalla Risoluzione n. 55/E dell'Agenzia delle Entrate del 2020, non hanno solo come destinatari categorie omogenee, ma siano svincolati, direttamente e non, da logiche di performance individuali. Vi assicuro che in molte due diligence/audit che ho svolto molti regolamenti aziendali di welfare esaminati erano sicuramente contestabili ed esposti quindi al rischio di riqualficazione dei cd. flexible benefit in retribuzione in natura.

La costruzione di piani di Welfare Aziendale "integrati" con i bonus monetari e le agevolazioni (anche fiscali) previste dal Welfare Pubblico si sta diffondendo, soprattutto nelle imprese che, sul tema

"Oggi la contrattazione di secondo livello, soprattutto quella territoriale, con partecipazione estesa agli enti locali, potrebbe valorizzare e mettere in rete servizi sociali più mirati ed a portata di mano".

dell'accrescimento del benessere dei lavoratori e del sostegno al loro reddito, si trovano in fase più avanzata. Le OO.SS. dovrebbero essere sensibili al tema e dunque la "Welfare Integration" potrebbe essere un argomento spendibile nella contrattazione aziendale ?

Si, certamente. I primi dati Istat di questi mesi confermano che le misure pubbliche a disposizione (bonus statali e territoriali) possono costituire una leva, insieme ad altri, per rafforzare il potere di acquisto di fasce deboli oppure di "categorie particolari" come le lavoratrici madri, sovente esposte al rischio di marginalizzazione. Auspico da tempo che la logica top-down - per cui molte agevolazioni oggi sono di natura statale - sia affiancata da relazioni sindacali più "concertative". Negli anni '90 la concertazione era un sistema trilaterale di relazioni intercorrenti tra impresa, sindacato e Stato per difendere potere di acquisto e posto di lavoro; oggi la contrattazione di secondo livello, meno aziendale e più territoriale, con partecipazione estesa agli enti locali, potrebbe valorizzare e mettere in rete servizi sociali più mirati ed a portata di mano.

**Voci di
Valore**

«Voci di Valore» è una testata aziendale a cura di Bonoos Srl Società Benefit. **Del contenuto della presente intervista, in assenza di autorizzazione, è vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma.** Per le richieste di riproduzione scrivere a: press@bonoos.it

- Leggi le altre interviste e scopri di più su bonoos.it
- Seguici su [in](#)
- Contatti: info@bonoos.it

Ideazione e coordinamento: **Giovanni Scansani**
Grafica e impaginazione: **Marta Minuzzo**