

Voci di Valore

Nr. 75
Maggio 2026
Anno II

“La promozione e l’informazione relativa ai bonus pubblici rappresenta un’interessante strategia di integrazione tra welfare aziendale e welfare pubblico. È un modo per ridurre il non take up che resta un problema rilevante per il nostro sistema di welfare”.



Intervista con:

VALENTINO SANTONI

Ricercatore e Responsabile Area Welfare Aziendale di Percorsi di Secondo Welfare

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

bonos

In questo numero abbiamo intervistato:

VALERIO SANTONI, Ricercatore presso il Laboratorio Percorsi di Secondo Welfare dal 2016. Nel corso degli ultimi 10 anni è stato coinvolto in numerosi percorsi formativi, di ricerca e di consulenza in materia di welfare aziendale, conciliazione vita-lavoro e welfare aziendale territoriale. È docente per alcuni Master di II livello, tra cui "Welfare: Fondamenti teorici e Data Analysis" del Collegio Carlo Alberto di Torino. È in uscita per Egea il suo volume, curato insieme a Franca Maino, dal titolo "Welfare aziendale e nuove alleanze territoriali. Sfide, governance, strumenti e fiducia".

Tra le principali novità della legge di bilancio 2026 (L. 199/2025) c'è l'innalzamento del plafond massimo del premio di 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 invece, oltre al "bonus conversione" che talune aziende riconoscono, permangono comunque dei vantaggi che vale la pena rammentare ai lavoratori?

Sicuramente la nuova tassazione dei Premi di Risultato disincentiva lavoratori e lavoratrici alla welfarizzazione. Al tempo stesso si deve però considerare anche la tassazione previdenziale che - anche per i PdR - è comunque elevata sia per le imprese sia per i dipendenti. Il discorso però è più complesso di così. Dal mio punto di vista, seppur significativa, la questione della tassazione è solo una delle leve del welfare aziendale. Oggi le persone stanno comprendendo l'utilità che il welfare può avere, nelle sue varie forme. Dalla previdenza complementare alla sanità integrativa, dai rimborsi per i servizi fino ai buoni spesa: le persone che lavorano stanno comprendendo appieno come il welfare sia un'opportunità concreta per rispondere ai bisogni della

vita quotidiana e non solo uno strumento per ridurre la tassazione del PdR.

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. Per consolidare approcci attenti ai reali bisogni dei lavoratori, capaci di dare maggiore robustezza alle policy di welfare in azienda, su quali aspetti dovrebbe concentrarsi maggiormente la dialettica tra le Parti Sociali?

Dalla mappatura che svolgiamo con Percorsi di Secondo Welfare vediamo che oltre 25 CCNL prevedono quote di welfare aziendale dedicate all'articolo 51 del TUIR, oltre alla previdenza complementare e alla sanità integrativa. Si tratta di un numero in continua crescita che interessa quasi tre milioni di lavoratori e lavoratrici di diversi settori produttivi. Dal mio punto di vista ora la sfida vera per le parti sociali - sia a livello di contrattazione di primo livello sia di contrattazione decentrata - è quella di promuovere una maggiore sensibilità verso il welfare di natura sociale. Anche se complesso e difficile sul piano formale, attraverso la contrattazione collettiva le Parti Sociali dovrebbero evidenziare alle imprese la rilevanza che misure e policy di welfare "nobile" possono avere per tutte e tutti. Questo vorrebbe dire valorizzare pratiche come i servizi per l'infanzia e la famiglia, il supporto psicologico e più in generale al benessere delle persone, formule sanitarie e altre attività che possono integrarsi con il welfare pubblico.

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 ?

Dal punto di vista normativo e fiscale mi sembra molto complesso diversificare tra grandi organizzazioni e PMI. Questo anche per una ragione relativa alla disciplina degli aiuti di Stato alle imprese. Come spesso evidenziamo con Percorsi di Secondo Welfare potrebbe però essere interessante incentivare - anche a livello di sostegno fiscale ed economico - le micro, piccole e medie imprese a fare rete (anche con le grandi) proprio per promuovere iniziative condivise di welfare. Le reti di imprese possono essere uno strumento strategico per diffondere il welfare aziendale anche nelle organizzazioni che per via dei numeri ridotti non riescono a fare welfare: possono infatti ridurre i costi, rendere un progetto più scalabile e facilitare la diffusione di conoscenze e competenze. E poi, ovviamente, vi è bisogno di lavorare sulla comunicazione e sul coinvolgimento delle PMI. Su questo le Parti Sociali e gli attori del mercato del welfare aziendale - operatori, consulenti, divulgatori - hanno un ruolo cruciale.

La costruzione di piani di Welfare Aziendale "integrati" con le agevolazioni e i bonus monetari previsti dal Welfare Pubblico si sta diffondendo, soprattutto nelle imprese che sul tema dell'accrescimento del benessere dei lavoratori e del sostegno al loro reddito

"Attraverso la contrattazione collettiva le Parti Sociali dovrebbero evidenziare alle imprese la rilevanza che misure e policy di welfare "nobile" possono avere per tutte e tutti. Questo vuol dire valorizzare i servizi per l'infanzia e la famiglia, il supporto psicologico e più in generale formule sanitarie e altre attività che possono integrarsi con il welfare pubblico".

si trovano in fase più avanzata. Dall'angolo visuale di chi si occupa di ricerca, qual è la percezione delle valenze della "Welfare Integration" e quest'ultima potrebbe diventare un argomento spendibile nella contrattazione aziendale ?

La promozione e l'informazione relativa ai bonus pubblici rappresenta sicuramente un'interessante strategia di integrazione tra welfare aziendale e welfare pubblico. È un modo per ridurre il non take up che resta un problema rilevante per il nostro sistema di welfare. Rappresenta inoltre un'opportunità per tante organizzazioni che hanno risorse limitate da investire nel welfare e che possono invece puntare proprio sulla comunicazione e sull'informazione del welfare pubblico. Per quanto riguarda la contrattazione, ritengo che le Parti Sociali potrebbero - anche in questo caso - sensibilizzare le aziende e i dipendenti attraverso gli accordi integrativi di secondo livello, aziendali e

territoriali. Questo livello di contrattazione è sicuramente quello più adeguato per questa forma di welfare. Credo inoltre che le Parti Sociali possano avere un ruolo rilevante - anche in questo caso - nel favorire una cultura attenta a questo genere di azioni di welfare, sempre più importanti per le persone.