

Premio in welfare oggi, quale pensione domani?

Giulia Mallone e Tiziana Tafaro

Con le novità introdotte dalle Leggi di stabilità 2016 e 2017 i lavoratori hanno la possibilità di convertire l'importo del premio di risultato in beni e servizi di welfare.

La conversione è favorita da agevolazioni fiscali e contributive, vantaggiose sia per i dipendenti sia per le aziende. In particolare, alle somme convertite in welfare non si applica l'obbligo

di versamento dei contributi previdenziali. L'articolo si pone come obiettivo l'analisi di vantaggi e svantaggi, per dipendenti e datori di lavoro, di tale provvedimento attraverso l'elaborazione di un calcolo della «perdita previdenziale» che il lavoratore subirà, una volta pensionato, a seguito della conversione annuale di tutto o parte del premio in welfare.

RPS

1. Introduzione

A seguito delle novità apportate dalla Legge di stabilità per l'anno 2016, e successivamente da quella per il 2017, la conversione del premio di risultato in beni e servizi di welfare è diventata un'opzione esercitabile dai lavoratori. I primi dati a disposizione¹ mostrano il crescente – seppur ancora limitato, in termini di copertura – interesse delle parti sociali nei confronti dell'offerta di tutele di natura occupazionale ai dipendenti, particolarmente grazie all'introduzione di incentivi, fiscali e contributivi, alla scelta da parte del lavoratore di ricevere l'importo del premio di risultato in beni e servizi anziché in denaro.

Mentre gli incentivi per il lavoratore consistono nella mancata imposizione fiscale sul valore dei beni e servizi percepiti – dunque, nel mancato assoggettamento al 10% di imposta sostitutiva applicato ai premi di risultato – per il datore di lavoro riguardano il mancato versamento dei contributi previdenziali a proprio carico – a fronte del versamento pieno che sarebbe dovuto se il premio fosse percepito in denaro dal lavoratore. In questo contesto, è cruciale poter disporre di analisi accurate circa i vantaggi e gli svantaggi del nuovo sistema per il lavoratore che, attraverso la scelta di beni e servizi di welfare, risparmia in

¹ Si veda il contributo di Leonardi in questo fascicolo.

tasse ma «perde» contributi previdenziali. Se da un lato esiste, infatti, il guadagno immediato rappresentato dalla maggiore entità della somma disponibile poiché non intaccata da alcun tipo di imposizione, la mancata contribuzione Inps avrà senza dubbio un impatto negativo sul reddito pensionistico futuro.

Il presente contributo è dunque finalizzato all'analisi del nuovo sistema di conversione del premio in welfare, nonché all'elaborazione di un «calcolo della convenienza» attraverso la stima della «perdita» in termini di importo della pensione al momento della cessazione dal lavoro. La simulazione proposta è finalizzata a fornire un'indicazione concreta circa le conseguenze al momento del pensionamento della mancata contribuzione relativa all'utilizzo del premio di produttività convertito in welfare.

2. Convertire il premio in welfare: le novità normative

I beni e servizi di welfare aziendale sono normati da due articoli del Testo unico delle imposte sui redditi (Tuir): l'articolo 51 e l'articolo 100. L'articolo 51 definisce la disciplina fiscale delle somme, beni e servizi che, erogati dal datore di lavoro a beneficio del lavoratore, non concorrono a formare il reddito da lavoro di quest'ultimo. Esse sono, per il datore di lavoro, integralmente deducibili dal reddito di impresa. Tra le spese che non concorrono a formare il reddito del lavoratore la normativa include contributi previdenziali e di assistenza sanitaria, mensa e pasti, trasporto e mobilità; altri beni/servizi – o *fringe benefit* – erogabili nel limite massimo di 258,23 euro annui, e alcune spese per i servizi destinati ai figli dei dipendenti quali asili nido, colonie estive e borse di studio. Con le modifiche introdotte dalla Legge di stabilità 2016, l'articolo 51 è ampliato, includendo: nuovi servizi per l'infanzia (scuola materna, servizi integrativi come pre e post-scuola, spese di mensa per i figli, attività previste dai piani di offerta formativa degli enti scolastici), ludoteche e centri estivi e invernali, baby-sitting, e servizi di cura per i familiari anziani o non autosufficienti².

L'articolo 100 elenca invece le finalità di utilità sociale, che sono defiscalizzate per il lavoratore e deducibili per il datore di lavoro, nel limite del 5 per mille dell'ammontare delle spese sostenute per presta-

² Per approfondire i contenuti della normativa si rimanda a Maino e Mallone (2016).

zioni di lavoro dipendente. Queste finalità sono: educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto. Prima della Legge di stabilità 2016 i servizi previsti dall'art. 100 dovevano essere offerti volontariamente dal datore di lavoro, senza che l'erogazione avvenisse a seguito di una contrattazione con le parti sindacali; le modifiche normative introdotte consentono oggi di inserire i beni e servizi negli accordi aziendali. Non solo, la nuova formulazione della norma ne incentiva la contrattazione con i rappresentanti sindacali attraverso la possibilità, per il datore di lavoro, di dedurre il costo senza alcun limite qualora i beni o servizi siano inseriti in un accordo.

L'elemento più innovativo introdotto con la Legge di stabilità 2016 è la volontà del governo di favorire lo sviluppo della contrattazione di secondo livello e, al suo interno, del welfare aziendale come sostituto totale o parziale della componente monetaria. La legge reintroduce la detassazione del premio di produttività – prevista per la prima volta nel 2008 e mantenuta con caratteristiche diverse di anno in anno fino all'interruzione nel 2015 – e promuove il welfare aziendale nell'ambito dell'erogazione della parte variabile del salario legata alla produttività, favorendo fiscalmente i servizi di welfare rispetto all'equivalente in denaro. Se il premio di risultato è sottoposto infatti a un'imposta sostitutiva dell'Irpef e delle relative addizionali pari al 10%, lo stesso premio convertito in servizi di welfare gode delle agevolazioni fiscali già previste dall'articolo 51 del Testo unico delle imposte sui redditi, e non concorre quindi alla formazione del reddito da lavoro dipendente³. Il lavoratore ha sempre la facoltà di scegliere in quale forma ricevere l'importo del premio⁴. Il decreto attuativo della legge ha altresì modificato i requisiti per l'ottenimento del premio fiscalmente agevolato: i contratti aziendali devono prevedere criteri di misurazione e verifica degli incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, considerando anche innovazioni organizzative e strumenti di flessibilità di tempo e di luogo della prestazione lavorativa, come ad esempio orario flessibile e orari a menù, part-time, telelavoro e banca delle ore, e lavoro agile o *smart working*.

³ La Legge di stabilità 2016 poneva un tetto di importo pari a 2.000 euro – aumentabile fino a 2.500 euro nel caso in cui le aziende avessero introdotto sistemi di coinvolgimento diretto dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro – e uno di reddito (con riferimento all'anno precedente) di 50.000 euro.

⁴ La legge stabilisce inoltre il diritto delle madri ad avere il periodo obbligatorio di congedo di maternità computato ai fini della determinazione del premio di risultato.

RPS

La Legge di stabilità per l'anno 2017 ha poi previsto un aumento dei tetti di importo e reddito fissati per il premio di risultato e l'introduzione al comma 2 dell'articolo 51 di una nuova lettera, la *f-quater*. Questa prevede che i contributi e i premi versati dal datore di lavoro a favore della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti per le polizze per la non autosufficienza (*long-term care*) e per gravi malattie (*dread disease*) non concorrano, integralmente, a formare il reddito di lavoro dipendente, ampliando così anche a strumenti di carattere assicurativo il paniere dei *benefit* agevolati che possono essere offerti ai dipendenti. Le aziende potranno infatti erogare queste polizze ai dipendenti senza che il valore corrispondente sia in alcun modo assimilabile al reddito del lavoratore.

Il meccanismo di *salary sacrifice*, introdotto per la prima volta a dicembre 2015, subisce invece l'innalzamento dei limiti di reddito e di importo previsti per la tassazione agevolata del premio e il suo possibile utilizzo in beni e servizi di welfare. Il legislatore innalza, infatti, i limiti dell'imponibile previsto per beneficiare dell'imposta sostitutiva del 10% da 2.000 a 3.000 euro (aumentabile fino a 4.000 euro nel caso in cui l'azienda introduca strumenti di partecipazione dei lavoratori all'organizzazione del lavoro) e la soglia di reddito da 50.000 a 80.000 euro annui. Non concorrono infine a formare reddito da lavoro dipendente i contributi alle forme pensionistiche complementari, i contributi di assistenza sanitaria e il valore delle azioni offerte alla generalità dei dipendenti, anche se versati in eccedenza rispetto ai relativi limiti di deducibilità disciplinati dall'articolo 51 del Tuir.

3. Premio in welfare o in denaro? Una simulazione

Guardando alle criticità del nuovo sistema, il premio di risultato convertito in welfare conviene a lavoratori e datori di lavoro, ma consente ai secondi di risparmiare più dei primi proprio grazie al mancato pagamento dei contributi previdenziali a carico dell'azienda. Il Governo ha infatti introdotto la fiscalità agevolata al 10%, ma non ha confermato la decontribuzione prevista per i «vecchi» premi fino al 2014 attraverso un fondo *ad hoc* per il finanziamento degli sgravi contributivi sui premi di risultato. Di conseguenza, su un premio di risultato erogato in denaro, i dipendenti pagano tasse per il 10% cui si aggiunge la parte di contributi previdenziali a loro carico, che ammonta a circa il 9%, mentre il datore di lavoro dovrà continuare a versare la quota più consistente dei contributi previdenziali. Se, al contrario, l'importo del

premio è convertito in beni e servizi di welfare, entrambi sono esentati dal pagamento delle tasse e dei contributi. I dipendenti riceveranno dunque l'importo lordo come netto, e i datori di lavoro non sosterranno alcun costo aggiuntivo al valore del premio stesso. Quest'ultima soluzione offre perciò un vantaggio netto alle aziende, che non effettuano versamenti previdenziali, mentre determina incentivi contrastanti per i lavoratori. Attraverso la conversione del denaro in welfare, i dipendenti ottengono infatti l'intero importo del premio da spendere in servizi di assistenza, ma «perdono» i contributi previdenziali versati dal datore di lavoro. Non solo il datore di lavoro finisce per «guadagnare» più dei lavoratori – 460 euro il primo a fronte dei 380 euro dei secondi, ipotizzando un premio convertito in welfare di 2.000 euro annui – ma questi ultimi pagheranno le conseguenze della propria scelta al momento del pensionamento.

Al fine di calcolare accuratamente la convenienza della conversione del premio in welfare per entrambe le parti coinvolte, è necessario poter stimare l'effettiva riduzione del reddito da pensione dei lavoratori che scelgano, per l'intera vita lavorativa, di convertire tutto o parte del premio in welfare⁵. La simulazione proposta in questo contributo è finalizzata a fornire un'indicazione concreta delle conseguenze, in termini di riduzione del trattamento pensionistico futuro, della mancata contribuzione relativa all'utilizzo del premio di produttività ai fini del welfare. Il modello valutativo si fonda su due scelte principali:

- ♦ la definizione di tre specifici profili di riferimento, in relazione a diverse caratteristiche di età e durata dell'attività lavorativa, fermo restando il pensionamento a 67 anni e un reddito iniziale di 25.000 euro che comunque non supera mai, per l'intero periodo di attività, il limite di 80.000 euro;
- ♦ per ciascuno dei tre profili, l'applicazione di tre ipotesi di importo convertito del premio di produttività, per tutto il periodo lavorativo.

Per ognuno dei profili considerati è stata quindi calcolata, esclusivamente con il metodo contributivo, la riduzione annua della pensione di base conseguente al mancato versamento del contributo previdenziale (33%) relativo alla quota annua del premio di produttività utilizzata per l'intero periodo di attività⁶.

⁵ La stima presentata tiene conto del mancato versamento previdenziale sia della somma a carico del datore di lavoro sia di quella a carico del lavoratore.

⁶ L'analisi considera, necessariamente, come costante la normativa esistente.

Il quadro di riferimento del modello di calcolo è costituito dalle seguenti ipotesi. Ai fini della presente analisi sono stati identificati tre profili di «individui tipo», differenti per età e anni di attività rimanenti prima del pensionamento:

- ♦ Profilo 1: individuo M/F di 30 anni, con 37 anni di attività e reddito annuo iniziale pari a € 25.000;
- ♦ Profilo 2: individuo M/F di 35 anni, con 32 anni di attività e reddito annuo iniziale pari a € 25.000;
- ♦ Profilo 3: individuo M/F di 40 anni, con 27 anni di attività e con reddito annuo iniziale pari a € 25.000.

Si è scelto di non considerare variazioni relative al parametro reddito poiché, avendo ipotizzato un contributo in cifra fissa, tale variabile risulta ininfluente ed è indicata a scopo puramente descrittivo⁷. La variabile reddito sarebbe infatti rilevante solo qualora questo superi il tetto, attualmente fissato a 80.000 euro annui dalla ultima Legge di stabilità, per poter usufruire delle agevolazioni fiscali previste sul premio di risultato.

Rispetto al valore del premio che si ipotizza essere utilizzato per tutto il periodo lavorativo, sono state identificate le seguenti somme, che costituirebbero l'ammontare annuale fisso convertito in beni e servizi di welfare:

- ♦ Ipotesi A: utilizzo di 500 euro l'anno per il welfare;
- ♦ Ipotesi B: utilizzo di 1.000 euro l'anno per il welfare;
- ♦ Ipotesi C: utilizzo di 1.500 euro l'anno per il welfare.

Benché l'importo del premio fiscalmente agevolato e convertibile in welfare sia soggetto, a seguito dell'ultima Legge di stabilità, a un tetto di 3.000 euro annui, aumentabili fino a 4.000 nei casi di introduzione di strumenti di partecipazione paritetica dei lavoratori, i dati del Ministero del Lavoro⁸ mostrano come i premi di risultato erogati sulla base degli accordi depositati presso il Ministero si attestino intorno ai 1.500 euro annui pro capite. Nel tentativo dunque di fornire una stima realistica – e volendo considerare anche l'eventualità che il lavoratore converta in welfare solo una parte del proprio premio di risultato – si è scelto di concentrarsi su importi più bassi del massimo consentito dalla normativa.

⁷ Tale variabile sarebbe invece rilevante se si volesse calcolare il peso della perdita previdenziale sul reddito del lavoratore una volta pensionato.

⁸ Si veda il contributo di Leonardi in questo fascicolo.

Il quadro di ipotesi utilizzato è, in linea con l'attuale normativa previdenziale, il seguente:

- ♦ età di accesso al pensionamento: 67 anni per entrambi i sessi;
- ♦ tasso annuo di inflazione: nullo (i valori sono già in euro deflazionati);
- ♦ tasso annuo di crescita dei redditi da lavoro (reale): 1,5%;
- ♦ tasso annuo di crescita del Pil medio quinquennale (reale): 1,5%;
- ♦ per il coefficiente di trasformazione si è utilizzata una stima degli attuali coefficienti che contiene un ulteriore miglioramento della mortalità fino al 2027, senza ulteriori miglioramenti successivi (a 67 anni pari a 5,4054%).

I risultati delle simulazioni, presentati nella tabella 1, mostrano la riduzione del reddito da pensione percepito dal lavoratore, calcolata per ciascuna delle ipotesi presentate nel paragrafo precedente. Trattandosi di un calcolo eseguito in un sistema contributivo puro, l'entità della perdita reddituale per il lavoratore, una volta pensionato, aumenta con la crescita dell'importo convertito in welfare, e sarà più consistente per i lavoratori più giovani che, secondo l'ipotesi utilizzata in questo articolo, convertiranno la somma in welfare per tutta o grande parte della durata della propria carriera lavorativa.

Tabella 1 - La «perdita pensionistica» per ciascuna delle ipotesi formulate
(metodo di calcolo contributivo)

	Età di ingresso in attività	Riduzione annua della pensione di base (€) ⁹		
		Ipotesi A Premio 500 euro/anno	Ipotesi B Premio 1.000 euro/anno	Ipotesi C Premio 1.500 euro/anno
Profilo 1	30	436,89	873,79	1.310,68
Profilo 2	35	362,90	725,79	1.088,69
Profilo 3	40	294,21	588,41	882,62

Fonte: elaborazione a cura degli autori.

La tabella riporta la riduzione annua del reddito da pensione percepito dal lavoratore a seguito della scelta di convertire in welfare – e dunque non assoggettare a prelievo contributivo – una somma pari a 500, 1.000 o 1.500 euro. La riduzione minima, pari a circa 300 euro annui

⁹ Poiché l'ipotesi di inflazione è nulla, i valori sono in euro correnti.

RPS

nel caso della conversione di 500 euro, si registra naturalmente nell'ipotesi in cui un lavoratore già quarantenne destini parte del premio al welfare per 27 anni, mentre un lavoratore trentenne subisce la riduzione massima – pari a circa 1.300 euro annui – se, per 37 anni, converte una somma pari a 1.500 euro. I dati disegnano quindi situazioni eterogenee, che vanno da una penalizzazione mensile – calcolata su tredici mensilità – di circa 23 euro, a una assai maggiore, pari a circa 100 euro al mese. È tuttavia importante sottolineare che la perdita previdenziale calcolata risulterebbe «mitigata» qualora il lavoratore optasse per una conversione del premio discontinua, ad esempio ad anni alterni, o diminuendo di volta in volta l'importo convertito. Al contrario, un aumento di tale importo, anche non continuativo, farebbe inevitabilmente incrementare l'impatto previdenziale. Quest'ultimo costituisce senza dubbio un elemento di interesse, dal momento che già oggi la normativa consente di convertire importi superiori al doppio della somma massima qui presa in considerazione.

4. Previdenza pubblica e complementare, un effetto di sostituzione?

Sulla scorta di quanto detto sopra, pare opportuna una riflessione sui rapporti tra tutela previdenziale pubblica e complementare alla luce dei meccanismi introdotti dalle recenti leggi di stabilità. Non si vuole, e non si potrebbe, stimare qui gli effetti sul reddito derivanti da diverse combinazioni di versamenti alla pensione di base e alla previdenza integrativa¹⁰, e tuttavia è interessante osservare l'esistenza, nella prassi contrattuale, di una sorta di «slittamento» delle risorse dalla previdenza pubblica (Inps) a quella negoziale. Sono infatti diversi gli accordi di secondo livello siglati a seguito della Legge di stabilità 2016 che, nell'ambito della regolamentazione dell'utilizzo del premio convertito in welfare, dispongono che il «credito welfare» derivante dalla conversione della somma in beni e servizi possa essere destinato dal lavoratore a un versamento extra al fondo di previdenza complementare di categoria. Inoltre, nella maggior parte dei casi, i medesimi accordi stabiliscono la destinazione di eventuali residui di spesa rimasti al termine dell'utilizzo del credito da parte del dipendente, disponendo che

¹⁰ La convenienza economica di uno spostamento di risorse dal primo al secondo pilastro andrebbe infatti calcolata sulla base dei futuri tassi di rendimento.

essi non siano liquidati al lavoratore ma automaticamente versati al fondo previdenziale.

Se, da un lato, questo meccanismo potrebbe favorire un «ritorno previdenziale» al lavoratore che a seguito della conversione del premio in welfare abbia perso – come abbiamo visto – parte della contribuzione valida al fine della definizione del suo reddito da pensione, dall'altro esso appare incoerente rispetto a un principio di convenienza per il lavoratore. Nel caso in cui quest'ultimo decida di destinare l'importo del suo premio (o parte di esso) alla previdenza complementare, egli acconsente, infatti, alla «perdita» di contributi previdenziali a carico dell'azienda – che sarebbero invece versati in caso di percepimento del premio in denaro – al fine di investire parte del proprio reddito in previdenza complementare, senza però in questo caso godere di alcun tipo di compartecipazione da parte del datore di lavoro. In altre parole, rinunciando al versamento previdenziale a carico dell'azienda, il lavoratore assicura a quest'ultima il risparmio della somma corrispondente, e decide di finanziare individualmente una forma di previdenza che dovrebbe essere integrativa, ma risulterebbe nei fatti – limitatamente all'importo in questione – alternativa rispetto al versamento allo schema previdenziale pubblico.

Con riferimento alla *ratio* della norma, possiamo quindi osservare che, attraverso l'applicazione di un'esenzione per lavoratori e datori di lavoro dal versamento dei contributi previdenziali, finalizzata ad agevolare l'utilizzo delle somme per l'acquisto di beni e servizi di welfare, ivi incluso il versamento a forme di previdenza complementare, essa appaia (seppur indirettamente) favorire lo spostamento di risorse dal primo al secondo pilastro previdenziale. Ciò risulta particolarmente evidente se si considerano anche le novità introdotte dalla Legge di stabilità per l'anno 2017 che, al comma 160 dell'articolo 1, dispone il mancato assoggettamento ai limiti di importo fissati dall'articolo 51 del Tuir delle somme versate in sostituzione del premio per forme di previdenza complementare e di assistenza sanitaria integrativa, alzando dunque il tetto di importo per le somme destinate alla previdenza complementare non soggette a tassazione¹¹.

Infine, sempre con riferimento allo slittamento tra previdenza pubblica e complementare, va considerato il contenuto dell'articolo 55 della cosiddetta «manovrina» del 24 aprile 2017. Il decreto-legge modifica

¹¹ Le somme non concorrono inoltre alla formazione della parte imponibile ai fini delle disposizioni contenute nell'articolo 11, comma 6, del d.lgs. n. 252/2005.

infatti la Legge di stabilità 2016 (comma 189, articolo 1) introducendo per le aziende che prevedano le forme di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro (comma 188 della Legge di Stabilità 2016) la possibilità di usufruire di una riduzione dei contributi previdenziali pari a 20 punti percentuali su importi fino a 800 euro derivanti dal premio di risultato. Parallelamente, sono azzerati sull'importo anche i contributi a carico dei lavoratori. In altre parole, la decontribuzione fino a oggi riservata esclusivamente alle somme convertite in welfare – e, come abbiamo visto, reinvestibile a discrezione del lavoratore in previdenza complementare – è parzialmente estesa anche a importi in denaro, al fine di promuovere l'adozione da parte delle imprese delle forme di coinvolgimento dei lavoratori sopra citate. Benché questa novità non incida direttamente sull'erogazione di beni e servizi di welfare, né predisponga alcun «vantaggio» per la previdenza complementare a detrimento di quella pubblica, è necessario constatare che, ancora una volta, questa misura non dispone alcuna contribuzione figurativa per il lavoratore, risultando così in una perdita netta di contributi previdenziali (la totalità di quelli a carico del lavoratore e 20 punti di quelli a carico del datore di lavoro). In ultima analisi, la volontà del legislatore appare nuovamente quella di agire sulla leva contributiva al fine di generare una convenienza per le parti attraverso il mancato assoggettamento delle somme all'obbligo di versamento dei contributi, integrale per il dipendente e parziale per l'azienda. Ancora una volta, tale convenienza è effettiva per il datore di lavoro, ben più incerta per il lavoratore.

5. *Riflessioni conclusive*

Il nuovo strumento costituito dalla possibilità di convertire – totalmente o parzialmente – l'importo del premio di risultato in beni e servizi di welfare rappresenta al tempo stesso un'opportunità e un rischio. Se da un lato il risparmio ottenuto da datori di lavoro e lavoratori grazie al mancato versamento di tasse e contributi è evidente, il meccanismo porta i lavoratori al mancato accumulo di contributi previdenziali, che sarebbero invece versati nel caso in cui il lavoratore scegliesse di ricevere il premio in denaro. Con riferimento alla scelta individuale di ottenere una somma maggiore oggi a fronte di una riduzione del reddito da pensione domani, i dati presentati evidenziano come il *trade-off* non imponga necessariamente al lavoratore un co-

sto – in termini di riduzione del reddito – insostenibile, ma certamente significativo per il lavoratore dopo il pensionamento. Il paragrafo precedente mostra infatti una «perdita previdenziale» – variabile a seconda degli anni mancanti al pensionamento e dell'importo convertito – compresa tra un minimo di circa 300 euro a un massimo di oltre 1.300 euro annui. Ed è sempre opportuno tenere presente che l'importo massimo convertito in welfare all'interno dell'analisi è di 1.500 euro, quando la normativa consente anche di duplicare la somma convertibile.

In ultima analisi, il premio erogato in welfare consente un risparmio all'azienda e l'ottenimento di un importo maggiore per il lavoratore; quest'ultimo avrà, tuttavia, un impatto negativo sul reddito al momento del pensionamento. Per questo è necessario disporre di accurate stime attuariali, nonché rendere i termini dello «scambio» tra impresa e lavoratori chiari e condivisi tra tutte le parti coinvolte. Se per il mondo aziendale l'opportunità di favorire la conversione del premio in welfare appare scontata, le scelte per i rappresentanti dei lavoratori sembrano essere due. La prima, più «conservativa», potrebbe essere quella di scoraggiare la conversione del premio in welfare così da assicurare il pagamento dei contributi previdenziali ai lavoratori; la seconda, più «strategica», consiste invece nel negoziare ogni aspetto del premio, ivi compreso il risparmio aziendale, di modo da ottenere accanto a esso anche un investimento extra a vantaggio dei lavoratori¹². Benché i termini della contrattazione dipendano dalla dinamica negoziale tra le parti e dalle specificità di ciascuna realtà produttiva, possiamo osservare l'esistenza nella prassi di due strategie: una di carattere più individuale – mirata cioè all'ottenimento di una somma maggiorata per ciascun dipendente che effettui la conversione del premio in welfare – e una invece di ispirazione collettiva, finalizzata a concordare un investimento aziendale per l'ammodernamento delle strutture, il miglioramento degli spazi e della tecnologia o – più spesso – la predisposizione di un efficiente e variegato sistema di welfare cui il lavoratore può attingere, attraverso ad esempio il ricorso a *provider* specializzati e la predisposizione di piattaforme informatiche per agevolare la scelta dei *benefit*. Con la prima strategia il dipendente percepisce un vantaggio diretto dato dall'aumento dell'importo del premio conver-

¹² Ricordiamo che la letteratura ha già evidenziato l'esistenza di una relazione tra welfare, retribuzione e dinamiche salariali nell'ambito delle relazioni industriali (Natali e Pavolini, 2014; Agostini e Ascoli, 2014).

- Maino F. e Mallone G., 2016, *Il welfare aziendale: nuove opportunità per i lavoratori e le imprese*, «Quaderni di Economia Sociale», n. 2, pp. 3-40.
- Leonardi M., 2017, *Premi di produttività e welfare aziendale: una riflessione sul caso italiano*, «la Rivista delle Politiche Sociali», n. 2, pp. ??
- Mallone G. e Tafaro T., 2016, *L'utilizzo del premio di produttività ai fini welfare: l'impatto sul «futuro sociale» del lavoratore*, paper presentato alla IX Conferenza ESPAnet Italia, Macerata, 22-24 settembre.
- Natali D. e Pavolini E., 2014, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, «OSE Working paper», n. 16, disponibile all'indirizzo internet: http://www.ose.be/files/publication/OSE_PaperSeries/Natali_Pavolini_2014_OseResearchPaper16.pdf.
- Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T., 2009, *The Political Economy of Occupational Family Policies: Comparing Workplaces in Britain and Germany*, «British Journal of Industrial Relations», vol. 47, n. 4, pp. 741-764.

RPS

XXXXXXXXXXXX