

Maggio 2025

Il confronto tra Welfare e busta paga: quello che i venditori di Welfare non dicono

I limiti dell'attuale approccio di valutazione del Welfare e le possibili distorsioni informative

SCRITTO DA

Andrea Tamaro
Stefano Visintin

1. Introduzione

Nel variegato universo delle risorse umane, dei people risk e della normativa giuslavorista, pochi temi riescono a generare tanto entusiasmo — ma anche parecchia confusione — quanto il **Welfare aziendale**.

Solo per dare un'idea dei volumi in gioco a livello nazionale, si riporta nella seguente tabella la stima del valore di mercato per il 2023 del Welfare aziendale garantito dai CCNL, di quello legato ai PdR (Premi di Risultato) e di quello previsto dagli accordi di secondo livello.

	Stima del valore di mercato per l'anno 2023 ¹
Welfare aziendale - CCNL	660 milioni di €
Welfare aziendale - PdR	575 € milioni di €
Welfare aziendale – secondo livello	2,1 miliardi di €

Fonte: report di "Percorsi di secondo Welfare"

In questo documento tratteremo le diverse modalità di valutazione dei benefici del Welfare, analizzando come degli approcci semplificati, molto diffusi sul mercato, possano impattare in maniera significativa sul successo del piano di Welfare, generando una perdita di valore per i dipendenti² e quindi il rischio di innescare una situazione di sfiducia e malcontento all'interno dell'azienda.

2. Il problema: l'informativa lacunosa

In fase di definizione dei piani aziendali di Welfare, quando viene illustrato il confronto tra un incremento in busta paga o un sistema incentivante attraverso i premi di risultato, spesso il Welfare è dipinto come una soluzione assolutamente e imprescindibilmente di "win-win" sia per l'azienda che per il lavoratore, dunque favorevole per entrambe le parti. Esente da imposte e contributi per il lavoratore, con costi ridotti per l'impresa, il Welfare viene sostanzialmente rappresentato come un regalo da parte dello Stato.

Nella seguente immagine, si riporta un esempio della tipica rappresentazione "win win" del bonus Welfare per l'azienda e il dipendente.

¹ <https://www.secondowelfare.it/wp-content/uploads/2024/10/1-Lo-Sviluppo-del-welfare-Secondo-Welfare.pdf>

² Nel presente documento, i termini 'lavoratore', 'lavoratori', 'dipendente' e 'dipendenti' sono utilizzati in accezione neutra e si riferiscono a tutte le persone, indipendentemente dal genere.

Erogare 1000€: quali differenze tra bustapaga e flexible benefit?

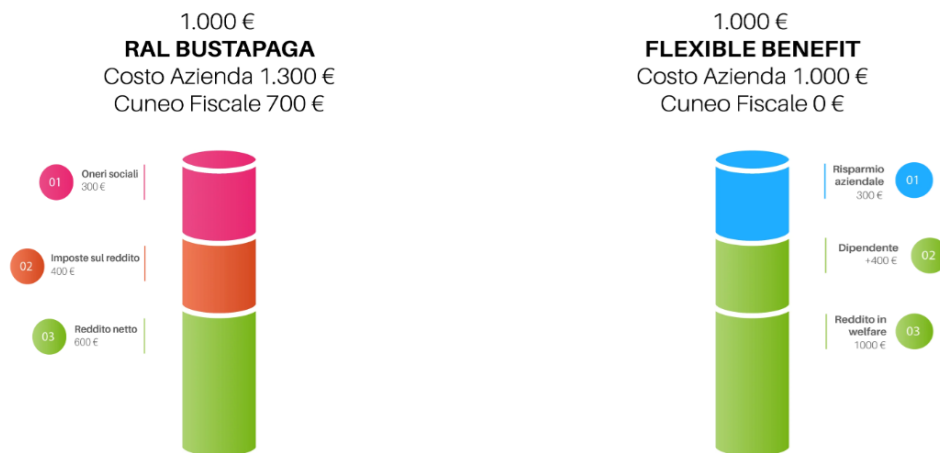


Figura 1: rappresentazione commerciale – e lacunosa – del confronto tra il bonus Welfare e l’incremento in busta paga

Qual è il messaggio che si vuole fornire in questa rappresentazione?

Valutiamola assieme: se si sceglie il bonus Welfare, l’azienda risparmia 300€ di costi e il dipendente guadagna 400€ in termini di valore netto.

Nei prossimi paragrafi approfondiremo i motivi per cui una valutazione di questo tipo fornisce una rappresentazione non solo parziale, ma anche fuorviante della realtà.

3. È questa la verità? Tutta la verità?

Nel confronto rappresentato nell’immagine precedente, **manca un particolare**, un dettaglio, **ovvero che il bonus accreditato in busta paga** - sia esso un premio di risultato o un aumento della busta paga - **contribuisce ad incrementare la futura pensione del dipendente**. Questo elemento può essere valutato sia in termini di valore economico, sia in termini di obiettivi del dipendente. Partendo da questi ultimi, riportiamo di seguito un grafico tratto da uno studio condotto da Secondo Welfare per il sistema delle cooperative lombarde³.

³ https://www.legacooplombardia.it/web/wp-content/uploads/2024/09/Secondo-Welfare_UNIMI_CoopForm_Il-welfare-aziendale-nelle-cooperative-lombarde.pdf

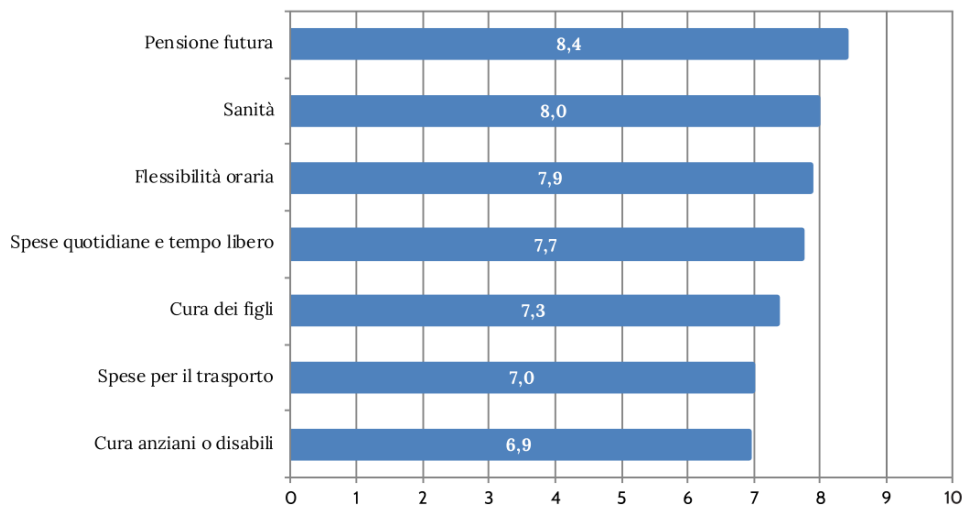


Figura 2: Rilevanza dei diversi bisogni sociali per soci/e lavoratori/trici, stimata su una scala da 0 (per nulla rilevante) a 10 (del tutto rilevante)

Dallo studio emerge che la pensione futura rappresenta uno dei principali bisogni sociali sentiti dai lavoratori di questo settore. Anche sulla base di queste considerazioni, ci è sembrato ancor più necessario valutare il diverso valore economico delle opzioni esistenti:

- **Il bonus Welfare**, che prevede un importo netto maggiore nel corso del periodo lavorativo, ma che non ha impatti positivi sulla futura rata di pensione;
- **L'incremento in busta paga**: che prevede un importo netto inizialmente minore, ma che contribuisce a finanziare la futura pensione.

4. Lo strumento di valutazione

Nasce così **WeAct**, uno strumento di valutazione attuariale che permette di analizzare l'impatto economico dato dalla scelta tra bonus Welfare e busta paga, sia dal punto di vista dell'azienda che dei dipendenti, in maniera chiara e puntuale.

Lo strumento permette di proiettare i flussi delle diverse opzioni (bonus Welfare, incremento in busta paga, premio di risultato) e confrontarne il valore attualizzato.

Analizziamo un caso pratico, ad esempio, considerando un dipendente di 55 anni, con 35 di contributi e metodo di calcolo della pensione "misto". Se il dipendente dovesse scegliere tra bonus Welfare e premio di risultato, il confronto puntuale evidenzerebbe un significativo vantaggio della scelta "premio di risultato". Nel seguente grafico "Flussi Probabilizzati" viene rappresentato il motivo di tale affermazione, confrontando la scelta di 1.000€ in bonus Welfare o in premi di risultato (PDR).

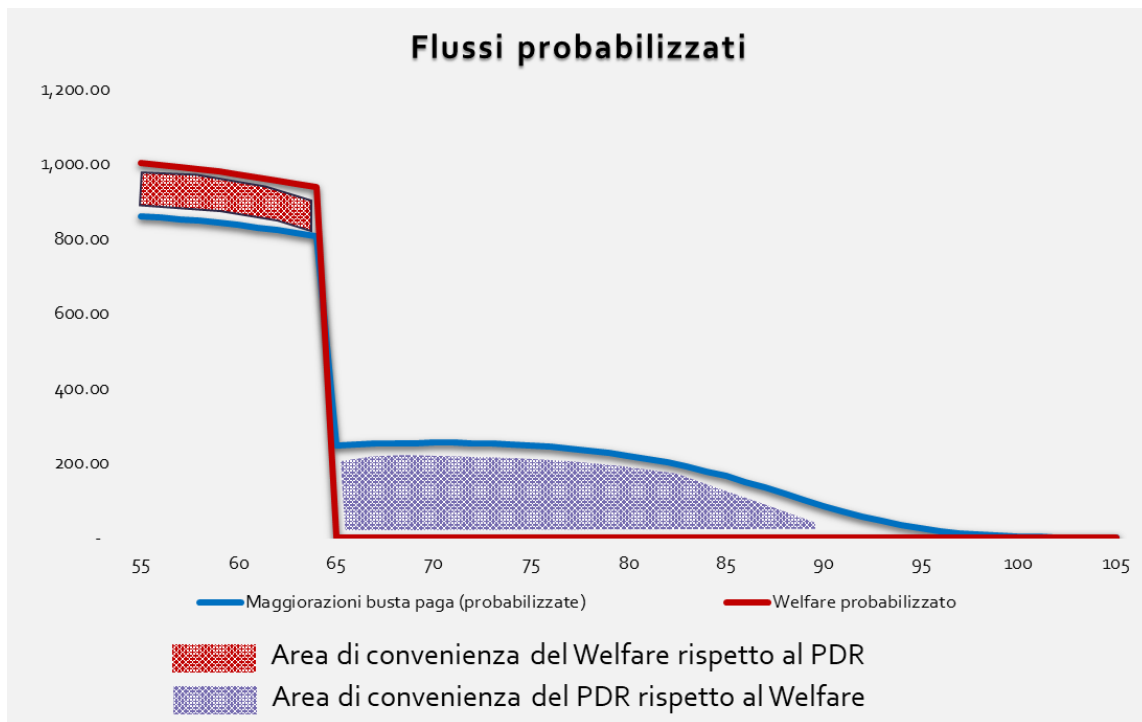


Figura 3: Confronto dei flussi prospettici potabilizzati tra bonus welfare e PDR. Sull'asse X è rappresentata l'età del dipendente oggetto di analisi, sull'asse Y l'importo netto ricevuto dal dipendente legato alle due componenti premiali analizzate.

L'area rossa rappresenta il periodo in cui la scelta di Welfare è premiante, ovvero tutto il periodo lavorativo residuo (10 anni), dovuto al maggior importo netto ricevuto. Infatti, se i 1000 € lordi in Welfare sono interamente disponibili per il dipendente (lordo = netto), i 1000 € lordi in busta paga vengono decurtati dalla componente di trattenute sul reddito e imposte previdenziali.

Al pensionamento però, il bonus Welfare esaurisce il suo effetto (linea rossa pari a 0 all'età di 65 anni nel grafico), mentre l'incremento in busta paga influenzerà l'assegno pensionistico, che sarà quindi più alto per l'intera durata della pensione.

Il valore economico delle due scelte, dal punto di vista del dipendente, è quindi rappresentato sinteticamente nella seguente figura 4.

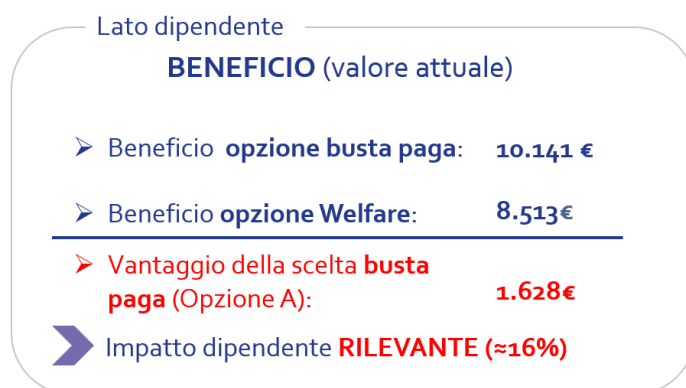


Figura 4: Confronto del valore attuale tra bonus welfare e PDR

A partire dalla valutazione del singolo dipendente, il tool di valutazione permette di fare analisi a livello complessivo dei dipendenti di un'impresa e supportare le fasi decisionali di definizione del piano aziendale delle premialità, trovando la

situazione di equilibrio ottimale tra risparmio aziendale e valore aggiunto per i dipendenti, come rappresentato nella seguente immagine. In questo caso particolare, viene confrontata la scelta del piano di Welfare, rispetto ad uno schema incentivante basato sui premi di risultato.

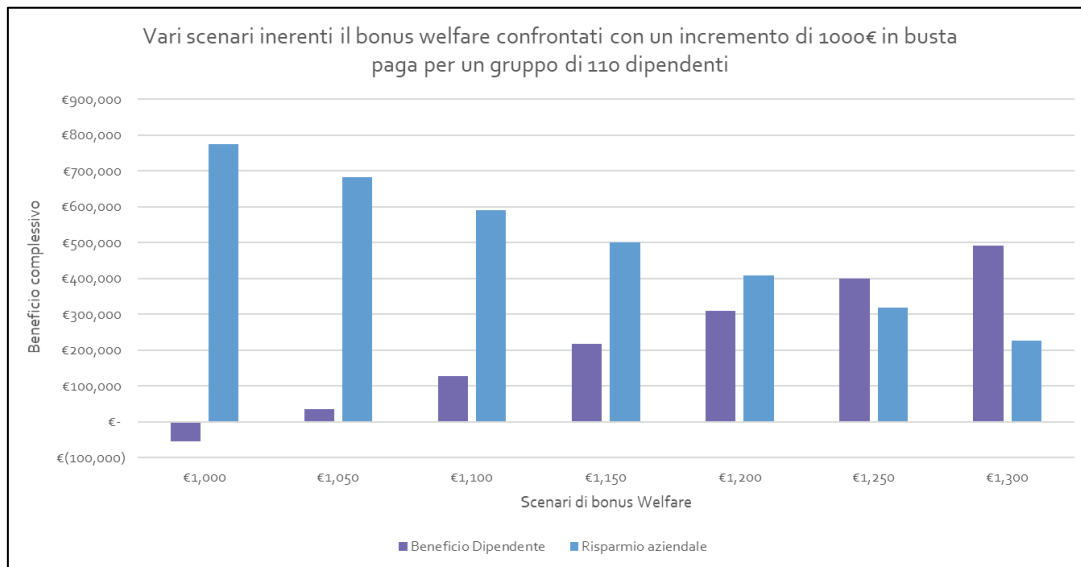


Figura 5: analisi del “Beneficio dipendente” (viola) e “Risparmio aziendale” in diversi scenari in termini bonus Welfare rispetto a 1.000€ in busta paga.

Da questa immagine si può osservare come, per questo specifico gruppo di dipendenti analizzato, scegliendo 1000€ in bonus Welfare, rispetto a 1000€ lordi in busta paga, l’Impresa risparmia circa 800.000€ - complessivamente sull’intero orizzonte di piano - mentre i dipendenti hanno uno svantaggio di circa 50.000€ (prime due colonne di sinistra). Se l’Impresa, sulla base di queste considerazioni offrisse un bonus Welfare maggiorato a 1.150€, rispetto a 1.000€ in busta paga, manterrebbe un significativo risparmio di costi (circa 500.000€), dando però un beneficio di circa 200.000€ alla collettività dei dipendenti.

5. A chi è rivolto il tool

Tutti i soggetti coinvolti nella definizione dei piani premiali aziendali o nella contrattazione sindacale sono i destinatari di questo tipo di valutazione.

Quando il vero obiettivo della contrattazione è definire uno schema che tenga conto dei bisogni dei dipendenti ottimizzando anche i costi dell’azienda ed i benefici fiscali, l’informativa deve essere completa e trasparente.

Riteniamo quindi che i principali destinatari di questo strumento sono:

- Gli HR manager;
- Le organizzazioni sindacali;

- I consulenti del lavoro;
- I consulenti di Welfare e di previdenza (complementare e non).

6. La metodologia adottata e le complessità del Tool

La metodologia adottata da **WeAct** prevede la proiezione puntuale di tutte le variabili di interesse, ovvero le variabili anagrafiche, occupazionali, salariali, contributive e previdenziali del singolo individuo, per i diversi casi considerati. In particolare, riportiamo di seguito gli input utilizzati per la proiezione dei flussi:

- Età e anzianità
- Salario minimo + IPO (ipotesi: CCNL)
- RAL

Sulla base dei predetti input, lo strumento proietta le seguenti variabili:

- Status del lavoratore, simulando le uscite dallo status di attivo (es. pensionamento)
- Evoluzione della RAL (tramite un'ipotesi di trend salariali e del CCNL di riferimento=
- Per quanto riguarda l'opzione di incremento in busta paga:
 - Incremento netto (sulla base delle aliquote IRPEF di riferimento e i contributi previdenziali a carico del lavoratore)
 - Costo azienda dell'incremento (contributi INPS, INAIL e TFR qualora previsto)
 - Contribuzione complessiva INPS
 - Pensione contributiva corrispondente (ipotesi sottostanti: PIL e inflazione prospettici)
 - Pensione retributiva corrispondente (ipotesi: anni lavorati ante 1992 e 1995 e coefficienti di rivalutazione ISTAT)

Sulla base delle predette proiezioni, si ottengono i seguenti flussi da confrontare:

- **Lato azienda:**
 - Costo azienda dell'incremento in busta paga
 - Costo azienda del bonus Welfare
- **Lato dipendente:**
 - Valore netto del bonus Welfare
 - Valore netto dell'incremento in busta paga
 - Incremento netto di pensione dovuto all'incremento in busta paga

Per ulteriori informazioni riguardo il *white paper* o per una demo di WeAct siamo a vostra disposizione



Andrea Tamaro
Senior Manager
Tamaro@studio-visintin.it



Stefano Visintin
Fondatore e partner
Stefano@studio-visintin.it

STUDIO ATTUARIALE

Visintin & Associati



Trieste sede Legale e Operativa

Via San Lazzaro, 2
34122 Trieste
Telefono +39 040 36.17.03
Fax +39 040 37.20.432

Milano sede Operativa

Via Monferrato, 1
20144 Milano
Telefono e Fax +39 02 76.31.70.40

Email: attuari@studio-visintin.it