

Previdenza complementare: come inserirla nella programmazione e nel welfare aziendale

Patrizia Venuti — Commercialista, esperta di welfare e organizzazione aziendale

Perché previdenza complementare, liquidità e welfare aziendale vanno programmati e comunicati insieme

In questo ultimo approfondimento cambiamo prospettiva. La previdenza complementare non riguarda soltanto la corretta gestione del rapporto di lavoro: produce effetti sulla liquidità, sul costo del personale e sul valore complessivo della retribuzione riconosciuta ai dipendenti.

Nei primi due articoli della serie abbiamo esaminato le nuove regole sulla destinazione del TFR e la procedura da seguire per le assunzioni effettuate dal 1° luglio 2026.

Sono aspetti che l'impresa dovrebbe conoscere in anticipo, per inserirli nella propria programmazione e, quando possibile, nelle politiche di welfare aziendale.

L'impatto economico va programmato

Quando il TFR viene destinato a un fondo pensione, le quote maturande devono essere versate periodicamente e non rimangono nella disponibilità dell'impresa.

Il versamento del TFR non costituisce, di per sé, un nuovo costo. Le relative somme sarebbero comunque maturate a favore del lavoratore. Cambia però il momento in cui si manifesta l'uscita finanziaria.

Questo effetto è particolarmente evidente nelle imprese che, per le loro dimensioni, non sono tenute a versare il TFR al Fondo di Tesoreria INPS. In questi casi, il TFR mantenuto secondo il regime ordinario resta temporaneamente in azienda, pur rappresentando un debito nei confronti del dipendente.

Con la destinazione alla previdenza complementare, invece, l'uscita diventa periodica. Se più lavoratori aderiscono nello stesso periodo, l'impatto sulla liquidità può assumere una certa rilevanza.

Non è necessariamente un problema, purché venga previsto. Il TFR da trasferire al fondo deve entrare nella programmazione dei flussi di cassa senza attendere il momento del primo versamento.

La normativa riconosce alcune misure compensative alle imprese, che attenuano l'impatto economico del trasferimento del TFR. Queste agevolazioni devono essere considerate nei calcoli, ma non eliminano l'esigenza di pianificare le uscite finanziarie.

Il contributo datoriale è un costo, ma anche un valore

Il TFR destinato al fondo deve essere distinto dall'eventuale contributo aggiuntivo posto a carico del datore di lavoro.

Quando il contratto collettivo o l'accordo applicabile prevede una contribuzione datoriale, questa rappresenta un costo ulteriore per l'impresa. L'importo dipende dal CCNL, dal fondo pensione di riferimento, dalla base retributiva utilizzata e dalle percentuali previste.

Dal 1° luglio 2026, nei casi di adesione automatica, devono essere versati anche i contributi stabiliti dagli accordi collettivi applicabili. Il budget del personale deve quindi considerare sia il TFR da trasferire sia l'eventuale quota aggiuntiva a carico dell'azienda.

La stessa contribuzione, però, può essere letta da un'altra prospettiva. Per il lavoratore rappresenta un elemento concreto del trattamento economico complessivo: una somma riconosciuta dall'impresa che contribuisce alla costruzione della sua posizione previdenziale.

Questo collegamento è spesso poco visibile. Il lavoratore tende a valutare la propria retribuzione guardando soprattutto l'importo netto del cedolino, mentre una parte del valore riconosciuto dall'azienda si trova in voci meno immediate, come la previdenza complementare, il welfare contrattuale o altri benefici.

Un beneficio non comunicato rischia di non essere percepito

Inserire la previdenza complementare in una politica di welfare non significa orientare la scelta previdenziale del lavoratore. Quella decisione resta personale e deve essere assunta considerando l'età, la situazione economica, gli obiettivi individuali e le caratteristiche del fondo.

L'impresa può però rendere più comprensibile ciò che riconosce.

Se il contributo datoriale rimane soltanto una voce poco conosciuta del cedolino, difficilmente verrà percepito come parte della retribuzione. Una comunicazione chiara dovrebbe spiegare quale somma versa l'azienda, quale eventuale contributo è richiesto al lavoratore e dove trovare le informazioni ufficiali sulle condizioni e sui costi del fondo.

La comunicazione deve rimanere equilibrata. La previdenza complementare presenta vantaggi fiscali e può aiutare a costruire una maggiore tutela per il futuro, ma comporta anche vincoli, costi e valutazioni personali che non possono essere ignorati.

Per questo è preferibile fornire informazioni corrette e accessibili, lasciando al lavoratore lo spazio per una decisione consapevole.

Dalla gestione amministrativa alla politica retributiva

La previdenza complementare viene spesso affrontata come un adempimento da gestire tra impresa, consulente del lavoro e ufficio paghe. Questa impostazione è necessaria, ma non esaurisce il tema.

L'azienda dovrebbe conoscere il costo effettivo della contribuzione prevista, inserirlo nel budget e valutarlo insieme alle altre componenti del trattamento economico complessivo. Solo così può comprendere quanto sta realmente investendo sulle persone e come rendere questo investimento maggiormente riconoscibile.

La questione non riguarda soltanto le imprese che intendono introdurre nuovi strumenti di welfare. Anche un contributo già previsto dal contratto collettivo può assumere maggiore valore se viene inserito in una comunicazione ordinata e trasparente sulla retribuzione complessiva.

Prima di aggiungere nuovi benefit, quindi, può essere utile partire da quelli già esistenti e verificare se i lavoratori li conoscono e ne comprendono il significato.

Lo sguardo del professionista

Patrizia Venuti

Nella mia esperienza, molte imprese considerano la previdenza complementare soprattutto come un adempimento collegato al TFR. Credo invece che richieda una lettura più ampia, perché incide sulla liquidità, sul costo del personale e sul valore complessivo della retribuzione.

Il contributo a carico dell'azienda può rappresentare un elemento concreto di welfare, ma deve essere conosciuto, quantificato e comunicato correttamente. Se rimane una voce poco visibile nel cedolino, il lavoratore difficilmente ne percepirà il valore.

Per questo ritengo che la previdenza complementare debba entrare sia nel budget del personale sia nella comunicazione aziendale. L'obiettivo non è orientare la scelta individuale, ma permettere all'impresa di governarne gli effetti e di rendere più comprensibile ciò che già riconosce.

Mettere insieme numeri e persone

Dopo aver aggiornato la procedura di assunzione, l'impresa dovrebbe rivedere anche la propria programmazione.

Occorre quantificare il TFR da trasferire, l'eventuale contributo datoriale e le misure compensative applicabili, verificando l'effetto complessivo sui flussi di cassa e sul costo del personale.

A questa analisi economica dovrebbe affiancarsi una riflessione organizzativa: le persone conoscono il valore della contribuzione riconosciuta dall'azienda? Le informazioni sono accessibili? La previdenza complementare è presentata in modo chiaro all'interno del trattamento economico complessivo?

Programmare significa tenere insieme questi due piani. Da una parte, la sostenibilità economica dell'impresa; dall'altra, la capacità di rendere visibile e comprensibile il valore destinato alle persone.

Questo articolo conclude la serie "Previdenza complementare e nuove assunzioni".

Riferimenti:

- [Ministero del Lavoro — Novità della Legge di Bilancio 2026](#)
- [Ministero del Lavoro — Misure compensative per le aziende](#)
- [Ministero del Lavoro — Incentivazione fiscale](#)
- [Decreto legislativo 5 dicembre 2005, n. 252, articoli 8 e 10](#)
- [Legge 30 dicembre 2025, n. 199](#)

Patrizia Venuti — Dottore Commercialista e Revisore Legale