



**BLOG**

---

## ***La conversione di un MBO in welfare***

di Roberto Lucarini

L’Agenzia delle entrate, con [risposta a interpello n. 77/E/2025](#), torna ad occuparsi della tassazione sul reddito da lavoro dipendente, interessandosi a un particolare caso di erogazione di un MBO (*Management by Objectives*) con una correlata sua parziale conversione in *benefits* rientranti in uno specifico piano di *welfare*.

Sintetizzando, è possibile individuare una situazione operativa secondo la quale la società, datrice di lavoro, ha sviluppato una sorta di retribuzione variabile, denominata appunto MBO, *“correlata e quantificata in base al raggiungimento di obiettivi aziendali e/o collettivi”*, parzialmente convertibile, a scelta del dipendente, in prestazioni di *welfare* contenute in uno specifico piano attivato a livello aziendale. Detto piano prevede, quindi, la conversione volontaria di parte della retribuzione premiale in: contributi integrativi della pensione; attività ricreative, di istruzione ed educative; attività di assistenza di anziani o persone non autosufficienti; abbonamenti ai trasporti pubblici; acquisto di buoni spesa per prodotti alimentari, carburante ed altri beni.

La domanda, in breve, è la seguente: è legittima l’esclusione dal reddito da lavoro dipendente, in considerazione del disposto *ex articolo 51, commi 2 e 3, Tuir*, della parte di MBO che venga convertito in *benefits*?

La risposta dell’Agenzia delle entrate è negativa.

Si ricorda che, a mente dell’articolo 51, Tuir, il tipo reddituale “*è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d’imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro*”; è questo il cd. principio di onnicomprensività. Vi sono tuttavia delle deroghe, contenute nei commi 2 e 3 dell’articolo 51, con altre specifiche indicazioni di quantificazione del valore nel comma 4, che si rivolgono pertanto a beni o servizi ritenuti meritevoli di un’agevolazione sul piano tributario.

Rispondendo al quesito, l’Agenzia delle entrate fa presente che “*la non concorrenza al reddito di lavoro dipendente deve essere coordinata col principio di onnicomprensività che, riconducendo nell’alveo di tale categoria reddituale tutto ciò che il dipendente percepisce in relazione al rapporto di lavoro, riconosce l’applicazione residuale delle predette deroghe, in ragione anche della circostanza che i benefit ivi previsti non sempre assumono una connotazione strettamente reddituale*”. Viene quindi ribadito, richiamando la risoluzione n. 55/E/2020, che, laddove i *benefits* erogati rispondano a effettive finalità di mera retribuzione, la non imponibilità non può, infatti, trovare alcuna attuazione; quale esempio viene indicata l’erogazione a fronte di un



incentivo alla maggior *performance* del lavoratore.

Viene, inoltre, fatto notare come un caso di conversione, ammesso all'esclusione impositiva, è stato chiaramente normato dal Legislatore: si tratta, come noto, della conversione in *welfare* del premio di risultato ex L. 208/2015.

Per completezza, occorre indicare come il caso in esame sia stato valutato anche sotto un altro profilo giuridico, che, sul piano delle agevolazioni tributarie, risulta di estremo rilievo: si ricorda, infatti, come le indicazioni ex articolo 51, comma 2, Tuir, sul tema della non concorrenza al reddito, facciano richiesta di una necessaria disponibilità dei *benefits* verso la “*generalità dei dipendenti*” ovvero di “*categorie di dipendenti*”. Vi è, infatti, una distinzione di base tra erogazioni concesse a tutti o a insiemi di lavoratori, da quelle concesse *ad personam* o a piccole porzioni di dipendenti. D'altronde, la scelta del Legislatore, giusta o errata, è stata netta: non imponibilità soltanto a fronte di una premialità generalizzata.

Nella situazione analizzata, tuttavia, viene rilevato come l'MBO si rivolga certamente a lavoratori di particolari categorie, quadri e impiegati, ma soltanto a coloro tra questi che svolgono delle peculiari attività, tanto che il premio va ad interessare il 61% della popolazione dipendente con qualifica di quadro e il 3% di quella con qualifica di impiegato. La struttura, quindi, appare carente anche su questo aspetto.

Dovendo, infine, evidenziare la principale indicazione fornita dall'atto di prassi in esame, possiamo esporre questo: se la qualificazione giuridica della somma da erogare al lavoratore è quella di retribuzione, esiste una sola possibilità di conversione in *benefits* con esclusione da tassazione, ossia che tale dazione rientri nell'ambito dei premi di risultato ex L. 208/2015. Fuori da tale ipotesi, quindi, la conversione non concede al lavoratore alcuna agevolazione tributaria, giacché se ciò avvenisse si potrebbe assistere a un fittizio spostamento di valori, da denaro a *benefit*, al solo fine di aggirare la norma tributaria.

**webinar gratuito**

**CASI d'USO AI della piattaforma  
EUROCONFERENCE in PRATICA**

**20 giugno alle 11.00 - iscriviti subito >>**