

Voci di Valore

numero **trenta**
Maggio 2025

“Sarebbe auspicabile un'evoluzione normativa che faciliti e orienti gli operatori, un quadro regolatorio di principio, accompagnato da linee guida amministrative chiare e coerenti”.



Intervista con:

ANGELO ZAMBELLI

Founding e Managing Partner ZAMBELLI & PARTNERS

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

ANGELO ZAMBELLI, Managing Partner dello Studio Zambelli & Partners, specializzato in Diritto del Lavoro, Diritto Sindacale e delle Relazioni Industriali. Ha maturato un'elevata competenza in questi settori del diritto nonché nel relativo contenzioso, acquisendo una profonda esperienza nella progettazione e realizzazione di operazioni di finanza straordinaria e di piani di ristrutturazione, riorganizzazione e downsizing di aziende appartenenti a gruppi nazionali e internazionali. All'attività professionale affianca quella divulgativa grazie alla pubblicazione di numerosi libri, manuali e articoli editi da importanti testate quali Il Sole 24 Ore, Wolters Kluwer e Lexology. È riconosciuto in tutte le più importanti directories (The Legal 500, Chambers & Partners, Who's Who Legal, Best Lawyers, IEL - International Employment Lawyer e Leaders League) come uno dei principali esperti sul mercato.

Negli ultimi dieci anni si sono susseguiti numerosi interventi normativi che hanno riguardato il Welfare Aziendale. Ad essi si possono aggiungere importanti circolari e risoluzioni dell'Agenzia delle Entrate e qualche decina di risposte ad altrettanti interpelli. In sostanza la materia, da un lato, sembra ancora lontana dal poter contare su una sua "stabilità" normativa ed interpretativa, ma dall'altro evidenzia anche una continua capacità di innovazione e di adattamento. Qualche tempo fa,

per consolidare norme, prassi ed interpretazioni, alcuni operatori lanciarono l'idea di un "Testo Unico" del Welfare Aziendale: potrebbe avere senso o si rischierebbe di ingessare le buone pratiche? Come possiamo immaginare l'evoluzione pratica e normativa del Welfare Aziendale nei prossimi anni?

Dal punto di vista giuslavoristico, l'idea di un "Testo Unico" del Welfare Aziendale rappresenta una risposta all'esigenza di rendere organica una disciplina frammentata e soggetta a continue modifiche e integrazioni. Tuttavia, tale ipotesi presenta rischi strutturali in una materia, come quella del Welfare Aziendale, che trae efficacia dalla sua flessibilità e dalla possibilità di adattarsi alle specificità aziendali e territoriali, anche attraverso la contrattazione collettiva di secondo livello. Una codificazione eccessiva potrebbe, quindi, irrigidire strumenti che, per loro natura, dovrebbero rimanere dinamici. In tale contesto, sarebbe auspicabile un'evoluzione normativa che faciliti e orienti gli operatori, un quadro regolatorio di principio, accompagnato da linee guida amministrative chiare e coerenti. In quest'ottica, la contrattazione collettiva resta la sede privilegiata per calibrare le misure di welfare sulle reali esigenze delle imprese e dei lavoratori.

Il Welfare Aziendale è ormai da alcuni anni uno dei temi più ricorrenti nell'ambito della contrattazione di secondo livello. Dalla prospettiva del

giuslavorista che ruolo ha svolto sin qui nella dialettica tra le parti? E quali sono, ancora oggi, gli ostacoli culturali che ne rallentano una sua ancor più ampia diffusione?

Il Welfare Aziendale ha progressivamente assunto un ruolo sempre più strategico all'interno della contrattazione collettiva di secondo livello, spesso favorendo il dialogo tra impresa e rappresentanze sindacali. Si è passati da una logica rivendicativa a una negoziazione progettuale, orientata al benessere del lavoratore e alla competitività aziendale. Tuttavia, persiste in molti contesti una visione rigidamente monetaria della retribuzione che, unita a una scarsa cultura organizzativa nelle PMI e a una diffidenza nei confronti di strumenti percepiti come alternativi alle tutele tradizionali, è spesso ostacolo alla diffusione di sistemi di welfare. La mancanza di competenze specifiche e di formazione adeguata da parte delle parti sociali rappresenta poi un ulteriore ostacolo. Per favorire un'adozione più ampia ed efficace del Welfare Aziendale, occorre promuovere un cambiamento culturale che riconosca nel benessere organizzativo un elemento fondante del moderno contratto di lavoro.

Le modifiche recentemente e più volte apportate all'art 51, c.3 del TUIR sembrano snaturare, almeno in

parte, le reali finalità che dovrebbero connotare le misure di Welfare Aziendale. Cosa resta, oggi, dello "scambio sociale" che il welfare d'impresa dovrebbe introdurre nel contratto di lavoro? Come potrebbe realizzarsi una maggiore attenzione normativa su questo aspetto che, oltretutto, è il fondamento che giustifica il favor fiscale delle diverse misure possibili?

"La contrattazione collettiva può diventare il veicolo per connettere le iniziative aziendali con le politiche pubbliche valorizzando risorse già disponibili la cui fruizione è, tuttavia, spesso ostacolata da carenze informative, barriere burocratiche e complessità procedurali".

Le misure introdotte con le ultime leggi di bilancio che hanno esteso l'ambito delle voci esenti - includendo anche rimborsi monetari (utenze domestiche) - e modificato le soglie di esenzione, pur rispondendo a esigenze emergenziali hanno attenuato la funzione mutualistica originaria del Welfare Aziendale, che rischia di ridursi a leva di ottimizzazione fiscale. Per preservare il fondamento dello scambio sociale, fondato su reciprocità, responsabilità e finalità

extra-retributive, sarebbe opportuno distinguere normativamente tra welfare strutturale e misure premiali o ancora emergenziali. Una definizione normativa di "piano di welfare" che preveda requisiti minimi oggettivi aderenti ai criteri sottostanti all'art. 100 del TUIR e della contrattazione collettiva potrebbe rivelarsi utile a garantirne la rispondenza alla funzione sociale tipica.

Un tema spesso evocato, soprattutto da parte sindacale, è quello dell'integrazione del Welfare

Aziendale con le misure previste dal Welfare Pubblico e ciò anche per evitare duplicazioni e sprechi. Su tale questione si registra un crescente interesse da parte delle imprese (anche perché bonus e agevolazioni pubbliche non presuppongono ulteriori budget aziendali) e la contrattazione integrativa potrebbe diventare lo strumento per mettere maggiormente a sistema il primo e il secondo welfare. “Welfare Integration” e “Public Benefit” possono “fertilizzare” un terreno sul quale le parti sociali potranno facilmente incontrarsi?

In un sistema complesso e frammentato come quello del welfare pubblico, le imprese possono svolgere un ruolo di supplenza e complemento attraverso misure che non si sovrappongano ma si integrino

La contrattazione collettiva può diventare il veicolo per connettere le iniziative aziendali con politiche pubbliche attive e passive, valorizzando risorse già disponibili (es. bonus sociali, incentivi INPS, misure regionali o comunali), la cui fruizione è, tuttavia, spesso ostacolata da carenze informative, barriere burocratiche e complessità procedurali, così riducendo il rischio di duplicazioni o inefficienze. Esperienze già consolidate in ambito territoriale o settoriale (es. fondi sanitari integrativi, enti bilaterali) dimostrano che, laddove vi sia una regia contrattuale solida e partecipata, l'integrazione tra welfare pubblico e aziendale non solo è possibile, ma può generare effetti sinergici rilevanti in termini di equità, efficienza e sostenibilità.