

Voci di Valore

numero **trentatré**
Giugno 2025

"...lo 'scambio sociale' rimane centrale, rafforzando il contratto psicologico tra datore di lavoro e dipendenti. Per recuperare questa dimensione, servono norme che incentivino misure ad alto impatto sociale..."



Intervista con:

PASQUALE DUI

Professore a contratto di Diritto del Lavoro
Università di Milano Bicocca
Partner DV-LEX Dui Vercesi & Partners Studio Legale

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

PASQUALE DUI, Avvocato specializzato in diritto del lavoro, che si occupa anche di diritto dell'impresa con particolare riferimento alla contrattualistica e al diritto societario, oltre che al passaggio generazionale. Professore a contratto nell'Università di Milano-Bicocca, in Diritto del Lavoro. Iscritto nell'albo dei Revisori Legali dal 1994. È Iscritto nell'albo dei Giornalisti (Pubblicisti) dal 1985. Collabora con il "Sole 24 Ore". Ha al suo attivo, ad oggi, 20 pubblicazioni.

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?

Negli ultimi anni, il Welfare Aziendale è stato oggetto di continui interventi normativi e interpretativi, creando un sistema dinamico, ma complesso. Un

"Testo Unico" potrebbe portare chiarezza, eliminando sovrapposizioni e fornendo una base normativa stabile, utile per aziende e lavoratori. Tuttavia, potrebbe anche irrigidire un ambito che richiede flessibilità per adattarsi ai cambiamenti del mercato e delle esigenze sociali. L'evoluzione futura probabilmente vedrà interventi mirati, piuttosto che una codificazione unica, per garantire equilibrio tra stabilità normativa e capacità di innovazione. Un approccio efficace potrebbe includere linee guida condivise e strumenti digitali per armonizzare le prassi senza perdere agilità. Questo permetterebbe di favorire la crescita del welfare come strumento strategico, mantenendo la sua capacità di rispondere rapidamente alle nuove sfide, sia per il benessere dei lavoratori che per la competitività aziendale.

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 ancora più ampia diffusione?

Il Welfare Aziendale ha svolto un ruolo cruciale nella contrattazione di secondo livello, offrendo soluzioni flessibili e collaborative capaci di rispondere alle esigenze specifiche dei lavoratori e migliorare il clima aziendale. Questo strumento ha agevolato la creazione di accordi innovativi, spesso meno conflittuali

rispetto alla contrattazione salariale tradizionale. Tuttavia, persistono ostacoli culturali: alcune imprese lo percepiscono come un costo anziché un investimento strategico, mentre molti lavoratori lo vedono meno tangibile rispetto al salario diretto. Per superare queste resistenze, è

essenziale promuovere una maggiore consapevolezza del valore del welfare attraverso formazione e strumenti di misurazione del suo impatto economico e sociale. In futuro, il welfare potrebbe evolvere verso modelli più personalizzati e integrati con politiche di sostenibilità. La

contrattazione collettiva giocherà un ruolo chiave nel valorizzare il welfare come leva per la competitività aziendale e il benessere organizzativo

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?

Le modifiche all'art. 51, c.3 del TUIR hanno ampliato il campo di applicazione del welfare aziendale, ma spesso a scapito del suo significato sociale originario,

privilegiando vantaggi fiscali rispetto al benessere collettivo. Questo rischia di ridurre il welfare aziendale a uno strumento di ottimizzazione economica, perdendo il suo potenziale di miglioramento delle condizioni di vita e di lavoro. Nonostante ciò, lo "scambio sociale"

rimane centrale, rafforzando il contratto psicologico tra datore di lavoro e dipendenti. Per recuperare questa dimensione, servono norme che incentivino misure ad alto impatto sociale, come il supporto alla genitorialità o la formazione continua, e una cultura aziendale che veda il welfare come investimento strategico. In

futuro, sarà fondamentale monitorare l'impatto sociale delle misure adottate e sviluppare strumenti che favoriscano un welfare orientato a lungo termine, capace di migliorare sia il benessere individuale sia la coesione sociale.

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

"L'integrazione tra Welfare Aziendale e Welfare Pubblico può ottimizzare risorse, evitare duplicazioni e offrire ai lavoratori soluzioni più complete".

quale le parti sociali potranno facilmente incontrarsi?

L'integrazione tra Welfare Aziendale e Welfare Pubblico può ottimizzare risorse, evitare duplicazioni e offrire ai lavoratori soluzioni più complete. Tuttavia, la frammentazione normativa e organizzativa rende difficile il coordinamento tra aziende e istituzioni pubbliche, specialmente per le PMI. La contrattazione integrativa rappresenta uno strumento efficace per connettere i due sistemi, promuovendo accordi che sfruttino sia le risorse aziendali sia quelle

pubbliche. L'utilizzo di piattaforme digitali condivise potrebbe inoltre migliorare trasparenza e accesso ai benefici. In prospettiva, lo sviluppo di modelli ibridi che combinino risorse pubbliche e private potrebbe rafforzare l'efficacia del welfare. Incentivi fiscali per le imprese che partecipano a programmi di integrazione e una maggiore sensibilizzazione sul valore del welfare condiviso saranno cruciali per costruire un sistema equo e sostenibile, capace di rispondere alle esigenze di lavoratori e imprese.