

# Voci di Valore

numero **quarantacinque**  
Settembre 2025

*“La prospettiva di una integrazione tra welfare aziendale e pubblico non è soltanto auspicabile, ma si configura come una necessità sistemica in un contesto caratterizzato da risorse pubbliche limitate e da bisogni sociali in costante espansione”.*



**Intervista con:**

**MICHELE SQUEGLIA**

Professore Associato di diritto del lavoro, della previdenza sociale e della sicurezza presso l'Università degli Studi di Milano

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

**MICHELE SQUEGLIA**, Professore Associato di diritto del lavoro presso l'Università degli Studi di Milano dove è titolare dei corsi di Istituzioni di diritto del lavoro, della previdenza sociale e della sicurezza nei Corsi di Laurea in Scienze dei Servizi Giuridici e in Giurisprudenza. Dottore di ricerca presso l'Università degli Studi di Bergamo, Specializzato in diritto del lavoro e relazioni industriali presso l'Università degli Studi "Federico II" di Napoli, e Master in Assicurazioni, Previdenza e Assistenza Sanitaria presso la LIUC di Castellanza. Avvocato. Componente della Commissione di certificazione dell'Università di Roma TRE.

**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?**

L'idea di un Testo Unico sul welfare aziendale nasce dall'esigenza di conferire ordine e coerenza a una materia che, nel corso dell'ultimo decennio, ha conosciuto un'evoluzione frammentata e spesso disomogenea, caratterizzata da interventi legislativi, prassi amministrative e interpretazioni non sempre convergenti. Prima ancora di ipotizzare una codificazione organica, tuttavia, è necessario affrontare una questione preliminare e decisiva: la definizione normativa di welfare aziendale. Manca, infatti, una nozione normativa univoca che consenta di distinguere con chiarezza il welfare aziendale dai fringe benefits intesi come retribuzione in natura, dalle politiche retributive flessibili e incentivanti, nonché dalle misure di assistenza sociale e previdenziale. Tale lacuna concettuale genera ambiguità interpretative e rischia di compromettere la coerenza tra disciplina fiscale e previdenziale, indebolendo al contempo il nesso tra finalità sociali e strumenti applicativi. Il welfare aziendale non può essere ridotto ad una mera leva fiscale o a uno strumento di ottimizzazione del costo del lavoro. Esso deve essere riconosciuto come un modello di promozione del benessere complessivo del lavoratore, fondato su valori costituzionali, in particolare quelli espressi dagli artt. 35 e 38, Cost., e orientato a finalità socialmente rilevanti. In tale prospettiva, un Testo Unico potrebbe risultare utile solo se concepito come un quadro di riferimento dinamico, capace di definire il welfare aziendale come l'insieme di opere, servizi e prestazioni che rispondono a bisogni oggettivamente valutati e socialmente apprezzabili. Dovrebbe inoltre consolidare i principi generali che ne ispirano l'azione, quali la non monetizzazione, la finalità sociale, il favor fiscale e l'inclusività; chiarire le

zone grigie interpretative, distinguendo tra retribuzione, compensi in natura e contributi di utilità sociale; e infine valorizzare il ruolo della contrattazione collettiva, quale strumento fondamentale per la costruzione di piani personalizzati e inclusivi, capaci di adattarsi alle specificità aziendali e territoriali.

**Si dovrebbe a questo punto intervenire anche sulla nozione di retribuzione per risolvere alcune ambiguità sul piano fiscale e contributivo?**

Certamente. All'impianto appena descritto dovrebbe affiancarsi un intervento sulla nozione di retribuzione ai fini fiscali e previdenziali, che appare ormai superata rispetto alla complessità delle forme di remunerazione e di tutela presenti nel mercato del lavoro contemporaneo. La definizione attuale, fondata sul principio di onnicomprensività, non distingue in modo adeguato tra ciò che costituisce effettivo corrispettivo dell'attività lavorativa e ciò che, invece, risponde a finalità sociali, assistenziali o previdenziali. Questa ambiguità genera distorsioni sia sul piano fiscale sia su quello contributivo, compromettendo la coerenza del sistema ed ostacolando lo sviluppo di modelli di welfare aziendale realmente inclusivi e sostenibili. Una revisione normativa in tal senso dovrebbe mirare a una maggiore armonizzazione tra le discipline fiscali e previdenziale, riconoscendo il valore sociale di alcune erogazioni e promuovendo una classificazione più razionale e funzionale delle componenti retributive. Solo in tal modo sarà

possibile garantire una cornice giuridica coerente e capace di sostenere l'evoluzione del welfare aziendale come strumento di politica del lavoro e di responsabilità sociale d'impresa. In prospettiva, l'evoluzione normativa potrebbe orientarsi verso una più stretta integrazione tra welfare aziendale e pubblico, con incentivi mirati alla complementarità e alla sostenibilità sociale. In questo quadro, il welfare aziendale può assumere un ruolo strategico nella costruzione di una cittadinanza attiva e consapevole, contribuendo al rafforzamento della coesione sociale.

***“Il welfare aziendale può rappresentare un ponte tra pubblico e privato, contribuendo alla costruzione di un sistema integrato di protezione sociale”.***

**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?**

Dal punto di vista del giuslavorista, il welfare aziendale ha rappresentato, negli ultimi anni, un terreno privilegiato di dialogo costruttivo tra le parti sociali, soprattutto in quei contesti in cui la leva salariale si è rivelata insufficiente a garantire un adeguato livello di benessere per i lavoratori. In tale ambito, il welfare ha contribuito a valorizzare la qualità della vita lavorativa, a rafforzare il senso di appartenenza all'organizzazione e ad introdurre strumenti efficaci di conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Nonostante questi sviluppi, permangono ostacoli culturali che ne rallentano una piena affermazione.

Tra questi, si segnala la persistente percezione del welfare aziendale come semplice beneficio unilaterale offerto dall'impresa, piuttosto che come diritto contrattuale negoziato; la limitata conoscenza delle sue potenzialità da parte di alcune rappresentanze sindacali e datoriali; e la difficoltà di misurare l'efficacia delle misure adottate in termini di impatto sociale e produttivo.

È dunque necessario un cambio di paradigma: il welfare aziendale deve essere riconosciuto come strumento di politica del lavoro, e non come mera forma di incentivazione economica. Esso non può essere ridotto ad una leva fiscale o a una forma di retribuzione alternativa. Al contrario, si configura come un modello di promozione del benessere complessivo del lavoratore, radicato nei principi costituzionali, in particolare negli articoli 35 e 38 della Costituzione, e sviluppato attraverso la contrattazione collettiva,

anche decentrata. In questo quadro, la contrattazione di secondo livello ha assunto un ruolo strategico nella progettazione dei piani di welfare, favorendo la personalizzazione delle misure e la partecipazione attiva dei lavoratori. Il welfare aziendale "socialmente utile" si distingue per la sua capacità di rispondere a bisogni oggettivamente valutati, quali l'assistenza sanitaria integrativa, il sostegno alla genitorialità, la cura degli anziani non autosufficienti, l'accesso all'istruzione e la mobilità. La flessibilità negoziale consente inoltre di adattare le misure alle specificità aziendali e territoriali, superando la logica del beneficio standardizzato. Occorre tuttavia evitare che il welfare aziendale si trasformi in uno strumento di sostituzione parziale della retribuzione monetaria, con conseguenti effetti distorsivi sul piano contributivo e previdenziale. È pertanto fondamentale garantire trasparenza

nella progettazione dei piani, monitorare l'impatto sociale delle misure adottate e assicurare equità nell'accesso, evitando discriminazioni tra lavoratori. Infine, il welfare aziendale può rappresentare un ponte tra pubblico e privato, contribuendo alla costruzione di un sistema integrato di protezione sociale. In tale prospettiva, le imprese sono chiamate ad assumere un ruolo attivo nella promozione della cittadinanza e della responsabilità sociale, consolidando il welfare come elemento strutturale delle politiche del lavoro e non come semplice strumento accessorio.

***“La contrattazione integrativa può costituire il luogo privilegiato per favorire la convergenza tra welfare aziendale e pubblico”.***

**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, co. 3, del TUIR introdotte dalla legge di bilancio 2024 hanno ampliato, in via temporanea, le soglie di esenzione fiscale e contributiva per i fringe benefit. Tuttavia, questo ampliamento non risolve la questione di fondo: il rischio che il welfare aziendale venga percepito come strumento di monetizzazione individuale, anziché come patto sociale e collettivo. Per recuperare la dimensione originaria del welfare aziendale, occorrerebbe:

- reintrodurre una definizione normativa chiara e distinta dai fringe benefit;
- premiare le misure realmente inclusive, rivolte alla generalità o a

- categorie omogenee di lavoratori;
- valorizzare le esperienze contrattuali che promuovono il benessere e la partecipazione;
- introdurre indicatori ESG per valutare l'impatto sociale e ambientale delle misure adottate.

Una maggiore attenzione normativa dovrebbe passare da un approccio valutativo e non solo prescrittivo, capace di distinguere tra benefici accessori e strumenti di politica del lavoro, evitando che il welfare aziendale diventi una forma di retribuzione mascherata o un beneficio *ad personam*. In questa prospettiva, assume particolare rilievo la valorizzazione del welfare aziendale come beneficio comune, soprattutto nell'ambito della società benefit. Qui, il welfare non rappresenta soltanto un insieme di prestazioni aggiuntive, ma si configura come leva strategica per la creazione di valore sociale condiviso e per la promozione del benessere dei lavoratori, in coerenza con la missione di responsabilità sociale e sostenibilità che caratterizza tali realtà imprenditoriali.

**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 l'effetto di sostegno al reddito dei lavoratori generato da bonus e agevolazioni pubbliche non presuppone 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?**

La prospettiva di una integrazione tra welfare aziendale e pubblico non è soltanto auspicabile, ma si configura come una necessità sistemica in un

contesto caratterizzato da risorse pubbliche limitate e da bisogni sociali in costante espansione. La sinergia tra i due sistemi può contribuire in modo significativo ad evitare sovrapposizioni, ad ottimizzare l'impiego delle risorse disponibili e a rafforzare il sistema di protezione sociale, promuovendo una visione più organica e inclusiva del benessere. In questo scenario, la contrattazione collettiva, e in particolare quella di secondo livello, assume un ruolo centrale. Essa rappresenta non solo uno strumento di adattamento territoriale, ma anche un laboratorio di sperimentazione sociale, capace di modellare le misure di welfare aziendale in funzione dei bisogni concreti dei lavoratori, di garantire equità e inclusività nell'accesso ai benefici e di promuovere una logica di corresponsabilità tra impresa e lavoratori. La contrattazione integrativa può dunque costituire il luogo privilegiato per favorire la convergenza tra welfare aziendale e pubblico, soprattutto se accompagnata da una mappatura attenta dei bisogni territoriali, dal coinvolgimento attivo degli enti locali e del terzo settore, e da meccanismi di trasparenza e monitoraggio degli impatti generati. Concetti come "Welfare Integration" e "Public Benefit" possono fertilizzare il terreno del dialogo sociale, a condizione che si superi la visione del welfare come semplice beneficio economico e si abbracci una concezione più ampia, fondata sulla cittadinanza attiva e sulla corresponsabilità. Il welfare aziendale, in questo senso, non rappresenta soltanto un vantaggio per il singolo lavoratore, ma si configura come un elemento strategico di coesione, inclusione e sviluppo sostenibile, capace di incidere sulla competitività dell'impresa e sulla qualità delle relazioni industriali.

**Voci di  
Valore**

«Voci di Valore» è una testata aziendale a cura di Bonoos Srl Società Benefit. **Del contenuto della presente intervista, in assenza di autorizzazione, è vietata la riproduzione, anche parziale, in qualsiasi forma.** Per le richieste di riproduzione scrivere a: [press@bonoos.it](mailto:press@bonoos.it)

- Leggi le altre interviste e scopri di più su [bonoos.it](https://bonoos.it)
- Seguici su 
- Contatti: [info@bonoos.it](mailto:info@bonoos.it)

Ideazione e coordinamento: **Giovanni Scansani**  
Grafica e impaginazione: **Marta Minuzzo**