

Voci di Valore

numero **quarantasei**
Ottobre 2025

“Siamo finalmente pervenuti alla fase matura del welfare aziendale, il cui futuro sarà caratterizzato dalla diffusione su larga scala di questi strumenti, anche nelle realtà aziendali di piccole dimensioni”.



Intervista con:

FRANCESCO ROTONDI

Founding and Name Partner di LabLaw Studio Legale Rotondi & Partner

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

FRANCESCO ROTONDI, Giuslavorista. Consigliere Esperto CNEL e Presidente dell'Osservatorio Nazionale sulla Sicurezza. Avvocato. Founding Name Partner di LabLaw Studio Legale Rotondi & Partners. Professore a contratto di Diritto del Lavoro Università Carlo Cattaneo - LIUC Castellanza. Professionista globale, è riconosciuto dal mercato tra i leader del settore del diritto del lavoro e delle relazioni industriali, a tutela degli interessi dei maggiori gruppi di imprese nazionali ed internazionali con consolidata esperienza nelle riorganizzazioni e ristrutturazioni aziendali, nelle operazioni straordinarie, finanziarie e del contenzioso sindacale. Giornalista. Opinionista di prestigiose testate giornalistiche. Editorialista. Autore di pubblicazioni scientifiche e accademiche.

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'analisi posta a fondamento del quesito appare corretta se si considera che negli ultimi anni, su questa materia si è registrata grande mutevolezza dell'assetto normativo e del quadro interpretativo. In generale, questo fiorire di norme e di interpretazioni spesso mutevoli e con un'efficacia temporale limitata non è da salutare favorevolmente nella misura in cui l'assenza di stabilità del dato normativo genera incertezza negli operatori con conseguenti difficoltà applicative. L'idea di un testo unico del welfare la trovo astrattamente convincente, ma non vincente, perché ciò di cui vi è necessità è di avere un contesto normativo chiaro e stabile. Sulla seconda parte della domanda direi che siamo finalmente pervenuti alla fase matura del welfare aziendale, il cui futuro sarà caratterizzato dalla diffusione su larga scala di questi strumenti, anche nelle realtà aziendali di piccole dimensioni.

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 ancor più ampia diffusione?

Anche in questo caso l'analisi è condivisibile poiché il ruolo della contrattazione collettiva diventa sempre più centrale. Il motivo è connaturato al ruolo della stessa contrattazione che può fare da volano ad un welfare aziendale

partecipato. Sulla seconda domanda osservo un dato paradossale, ossia il favore più marcato, verso il welfare aziendale, della contrattazione di categoria rispetto a quella decentrata, da attribuire alla maggiore sensibilità della contrattazione aziendale per la redistribuzione del reddito, e forse anche da una talvolta prevalente pulsione ideologica contraria allo scambio a-tipico che caratterizza il welfare aziendale.

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?

Torno alla risposta precedente per dire che il tema, astrattamente ben posto, rischia di impattare contro le pulsioni antiwelfaristiche se declinato con rigore: trovo cioè che il tema non sia tanto quello di snaturare il welfare aziendale, ma di utilizzare una norma fiscale per potenziare la retribuzione netta quando questa sostenga consumi essenziali delle famiglie.

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 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 risposta affermativa è abbastanza scontata, ma anche a tale proposito non porrei vincoli in direzione di un welfare privato integrativo. Un welfare integrativo porterebbe su un terreno prossimo alla previdenza complementare: ma welfare aziendale e previdenza complementare hanno in comune solo la fonte privatistica, non invece la funzione e la finalità.

"Osservo un dato paradossale, ossia il favore più marcato, verso il welfare aziendale, della contrattazione di categoria rispetto a quella decentrata".

**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

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

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