

# Voci di Valore

numero **quarantotto**  
Ottobre 2025

*«La vera Welfare Integration 2.0 è un'integrazione attiva e propulsiva ("ti aiuto a prendere tutto ciò che lo Stato ti offre"). Per le parti sociali non si tratta di negoziare la divisione di una torta, ma di collaborare per allargarla a beneficio di tutti».*



**Intervista con:**

**EMILIANA MARIA DAL BON**

Consulente del Lavoro ed Equity partner NexumStp Spa

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

**EMILIANA MARIA DAL BON**, Consulente del Lavoro ed Equity partner NexumStp Spa. Svolge la propria attività a supporto di aziende di ogni dimensione con particolare riferimento alle procedure di riorganizzazione aziendale, alle relazioni sindacali, alla gestione dei lavoratori all'estero, agli audit e alle due diligence aziendali negli appalti e nelle operazioni di M&A, all'assistenza alla contrattazione collettiva aziendale e al welfare. Svolge da sempre un'intensa attività scientifica tramite la redazione di articoli e di contributi per manuali giuslavoristici. Tra le sue ultime attività di rilievo, ha coordinato scientificamente e partecipato alla stesura del "Memento Welfare e contrattazione collettiva" edito da Lefebvre-Giuffrè. Numerosissime le esperienze in qualità di docente presso enti di formazione di rilievo nazionale nonché come coordinatrice scientifica di master, convegni e corsi di formazione di successo (Giuffrè Francis Lefebvre, Wolters Kluwer-Ipsos, Eutekne, Il Sole24Ore). Tra le più recenti attività, anche come relatrice, si è occupata del coordinamento scientifico del Master "Welfare e contrattazione collettiva" a cura di Lefebvre-Giuffrè.

**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'attuale assetto normativo del welfare aziendale è un mosaico disorganico, un "patchwork" legislativo cresciuto per addizioni successive che, pur testimoniando la vitalità della materia, ne tradisce la mancanza di una visione strategica. L'idea di un Testo Unico, quindi, non va vista come un rischio di ingessatura, ma come un'opportunità irrinunciabile per compiere un salto di qualità: passare da una concezione puramente fiscale del welfare a una sua definizione come pilastro dell'identità aziendale. Oggi il welfare non è più un accessorio, ma è l'azienda stessa. È la manifestazione più tangibile della sua cultura, del suo patto con i lavoratori. In un mondo del lavoro che tende all'omologazione, il modo in cui un'impresa si prende cura delle proprie persone è l'ultimo, vero elemento differenziante. Per questo, un Testo Unico non dovrebbe essere un mero compendio di norme tributarie, ma una sorta di "Carta Costituzionale" del welfare aziendale. Dovrebbe sancirne la funzione non solo come strumento di sostegno al reddito, ma come leva per il "benessere organizzativo", per l'attrazione dei talenti e per la costruzione di un ambiente di lavoro che risponda alla crescente esigenza dei lavoratori di trovare nel proprio impiego un'espressione del proprio sé. L'evoluzione futura, quindi, non sarà tanto nell'invenzione di nuovi benefit, quanto nell'integrazione del welfare all'interno delle strategie di business e di employer branding. Vedremo un welfare sempre più personalizzato, predittivo e radicato nella vita quotidiana dei dipendenti, che cesserà di essere un "costo" per diventare un investimento strategico sul capitale umano, il cui ritorno si misura in appartenenza, motivazione e, in ultima analisi, in competitività.

**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?**

Nella dialettica tra le parti, il welfare aziendale ha agito come un reagente chimico, facendo emergere le tensioni latenti del nostro sistema di relazioni industriali. Da un lato, ha offerto alla contrattazione di secondo livello un terreno fertile per l'innovazione; dall'altro, ha messo in luce un profondo dilemma identitario, soprattutto per il sindacato. La mia percezione è che l'ostracismo, a volte non così velato, di una parte del mondo sindacale non derivi solo da preoccupazioni legittime, come l'impatto sulla previdenza futura o le difficoltà di accesso per platee di lavoratori meno digitalizzate. Nasce, piuttosto, da una resistenza culturale più profonda: il timore che il welfare, rafforzando il legame diretto tra azienda e lavoratore, possa "disintermediare" il ruolo tradizionale del sindacato, visto storicamente come il principale custode del benessere dei lavoratori. Quando un'azienda, attraverso un piano di welfare efficace, si fa carico delle esigenze personali e familiari dei suoi dipendenti, guadagna un capitale di fiducia che modifica gli equilibri consolidati. L'ostacolo più grande, quindi, è il passaggio da una logica puramente rivendicativa e monetaria a una logica partecipativa e valoriale. Il welfare aziendale non è l'antitesi della retribuzione, ma il suo completamento evoluto. Superare questa barriera culturale significa per le parti sociali smettere di vedersi come controparti in un gioco a somma zero e iniziare a concepirsi come partner nella creazione di valore condiviso, dove il benessere del lavoratore e la competitività dell'impresa non sono obiettivi divergenti, ma due

facce della stessa medaglia. La contrattazione collettiva, in questo scenario, diventa lo strumento per governare questa complessità, garantendo equità, inclusività e trasparenza.

**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'articolo 51 del TUIR, con i loro continui aggiustamenti, hanno certamente alimentato il sospetto che il welfare potesse degradare a mero strumento di elusione fiscale e contributiva. Tuttavia, lo "scambio sociale" che ne giustifica il favor fiscalis non solo sopravvive, ma si sta evolvendo in un concetto più maturo: un "patto di cittadinanza aziendale". In questo patto, l'azienda non si limita a erogare servizi in

cambio di un vantaggio fiscale, ma investe sul benessere complessivo della persona-lavoratore come leva strategica di sostenibilità sociale e di business. Ciò che resta, oggi, è la distinzione fondamentale tra retribuzione e liberalità a finalità sociale. Il legislatore e la prassi amministrativa, pur con qualche oscillazione, hanno eretto barriere precise contro lo snaturamento del welfare. La più importante è il divieto di conversione di elementi retributivi fissi in prestazioni di welfare. La recente Risposta n. 195 del 30 luglio 2025 dell'Agenzia delle Entrate è lapidaria al riguardo: la conversione di indennità obsolete, e quindi di retribuzione consolidata, in welfare non è ammessa al regime di esenzione. L'unica

**«L'idea di un Testo Unico è un'opportunità irrinunciabile per compiere un salto di qualità. Non un mero compendio di norme tributarie, ma una sorta di "Carta Costituzionale" del welfare aziendale».**

conversione esplicitamente permessa è quella dei premi di risultato di ammontare variabile, legati a incrementi di produttività e previsti da contratti di secondo livello. Questa non è una distinzione formale, ma sostanziale: si può convertire un valore aggiuntivo e incerto, frutto di un miglioramento della performance, non una parte certa e dovuta della retribuzione. Una maggiore attenzione normativa dovrebbe quindi consolidare questo principio: premiare non la forma, ma la sostanza dello scambio. Si potrebbero introdurre meccanismi di valutazione che leghino l'intensità del beneficio fiscale alla "qualità sociale" del piano di welfare: la sua capacità di rispondere a bisogni reali, il coinvolgimento dei lavoratori nella sua definizione e la misurazione del suo impatto. Solo così il favor fiscalis si ancora saldamente alla sua ratio originaria, che è quella di incentivare comportamenti aziendali socialmente virtuosi.

**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?**

Il dibattito sull'integrazione tra welfare aziendale e welfare pubblico si è spesso concentrato sulla necessità di evitare duplicazioni e sprechi. Questo è un approccio difensivo e limitato. La vera frontiera, la prateria su cui le parti sociali possono davvero incontrarsi, è un'altra: la scoperta e l'attivazione del "tesoro sommerso" del welfare pubblico non riscosso. Parliamo di un valore stimato in miliardi di euro ogni anno: bonus, assegni, agevolazioni, voucher che lo Stato e gli enti locali stanziavano ma che i cittadini, per mancanza di informazione o per complessità burocratica, non richiedevano. Si stima che una famiglia

media potrebbe accedere a circa 1.000 euro annui di benefici pubblici non riscossi. Qui si apre per l'azienda un ruolo rivoluzionario e a costo zero: diventare un "abilitatore civico". Attraverso i propri strumenti di comunicazione e piattaforme idonee, l'impresa può mappare questi benefici, informare i propri dipendenti, guidarli e assisterli nella presentazione delle domande. Può trasformarsi nel ponte che connette il cittadino-lavoratore con i suoi diritti, generando un enorme valore percepito senza alcun esborso diretto. Questa è la vera "Welfare Integration" 2.0. Non è più solo un'integrazione passiva ("non ti do quello che ti dà già lo Stato"), ma un'integrazione attiva e propulsiva ("ti aiuto a prendere tutto ciò che lo Stato ti offre"). Per le parti sociali, questo terreno è ideale: non si tratta di negoziare la divisione di una torta, ma di collaborare per allargarla a beneficio di tutti. L'azienda rafforza in modo esponenziale il suo ruolo sociale e la lealtà dei dipendenti; il sindacato può rivendicare di aver facilitato l'accesso a risorse concrete per i lavoratori. È una strategia win-win che realizza la più alta vocazione del welfare: essere un partner concreto nella vita delle persone, dentro e fuori i cancelli dell'azienda.

**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://www.bonoos.it)
- Seguici su [in](https://www.linkedin.com/company/bonoos)
- Contatti: [info@bonoos.it](mailto:info@bonoos.it)

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