

Voci di Valore

numero **cinquanta**
Ottobre 2025

“Il welfare aziendale chiude l’ombrello proprio quando comincia a piovere, cioè quando il lavoratore va in pensione. La versatilità funzionale del welfare aziendale (...) consente di utilizzarlo in diverse combinazioni con la previdenza e l’assistenza pubblica”.



Intervista con:

ARMANDO TURSI

Professore ordinario di diritto del lavoro nell'Università degli Studi di Milano e avvocato cassazionista of Counsel Studio Legale LabLaw Rotondi & Partners

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

ARMANDO TURSI, Professore ordinario di diritto del lavoro nell'Università degli Studi di Milano e avvocato cassazionista. Difende e fornisce consulenza a numerose aziende di ogni dimensione, in materia di diritto del lavoro, diritto sindacale, della previdenza sociale e complementare, del welfare aziendale. Ha patrocinato vittoriosamente importanti cause, anche massive, di rilievo nazionale. Ha pubblicato numerose monografie, e centinaia tra articoli e saggi sulle più importanti riviste giuslavoristiche italiane, sia scientifiche che professionali, ed è coautore di un diffuso manuale universitario di diritto del lavoro (Cedam - Wolters Kluwer, ult. ed. 2023), e del primo manuale in Italia di diritto della previdenza complementare (Giappichelli). Dal luglio 2023 è of Counsel dello Studio Legale LabLaw Rotondi & Partners.

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?

Il dibattito sulla opportunità di un Testo Unico sul welfare aziendale può considerarsi coevo alla nascita della stessa nozione di welfare aziendale, quando, cioè, alcune forme e modalità di compensazione del lavoro, rispondenti alla finalità di soddisfare bisogni non adeguatamente soddisfatti né dalla retribuzione monetaria (anche per l'esiguità del salario netto), né dal welfare pubblico e che godevano di un trattamento di esonero fiscale a condizione di non essere oggetto di contrattazione collettiva, furono ammessi alla detassazione anche se contrattati collettivamente: si passava così da un sistema di favore fiscale (e contributivo) che si giustificava con l'idea della natura non retributiva di un emolumento in natura unilaterale, a un regime basato sulla natura previdenziale del neo-nato welfare aziendale. A partire dal 2015, dunque, inizia un processo di slittamento funzionale e semantico dei benefit sopra menzionati che li traghettano nel territorio del welfare negoziale affiancandosi a istituti già conosciuti e normati quali la previdenza complementare e la sanità integrativa. Negli anni successivi, il legislatore aggiunge all'"elenco" tassativo di cui all'art. 51, c. 2, TUIR: le "spese e i servizi di educazione e istruzione per la famiglia" (lett. f-bis), l'"assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti" (lett. f-ter); i contributi e premi a fronte dell'assicurazione dei dipendenti contro il "rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana" o di "gravi patologie" (lett. f-quater); le "somme erogate o rimborsate (...) per abbonamenti di trasporto pubblico territoriale della famiglia" (lett. d-bis). A questa genetica complessità del "concetto" di welfare aziendale, si deve aggiungere un segmento importante che risulta valorizzato soprattutto da HRD, organizzazioni sindacali e scienziati sociali e che si distingue dal primo soprattutto sotto il profilo della natura non sinallagmatica, ma normativa, trattandosi di diritto non corrispettivo (es. diritto alla flessibilità oraria, al "lavoro agile", politiche di conciliazione/work-life balance, politiche family-friendly). Da un punto di vista più generale, poi, la materia

del welfare aziendale si presta a esercizi, anche "sperimentali", che intercettano finalità diverse e trasversali: si pensi alla sanità integrativa e alla previdenza complementare, come pure al welfare aziendale "normativo", ovvero a quello con finalità di politica attiva del lavoro. Ma la deviazione più clamorosa dal welfare aziendale "corrispettivo" si è registrata nel 2023, quando l'intervento legislativo ha riguardato il drastico innalzamento della soglia di esenzione fiscale sia per erogazioni "a-causali", sia per le somme erogate o rimborsate ai lavoratori per il pagamento delle utenze

domestiche relative al servizio idrico, all'energia elettrica e al gas. La legge di Bilancio 2024, per l'anno 2025, ha infine "rimodulato" soggettivamente, quantitativamente e finalisticamente l'esenzione, in particolare aggiungendo tra le misure incentivate anche l'affitto della prima casa e gli interessi sul mutuo relativo alla prima casa. Concludendo sul punto, la estrema complessità funzionale e strutturale del concetto di welfare aziendale - di sopra si è dato conto - ci sembra poco compatibile con l'operazione di sistematizzazione che da più parti si invoca. Misure di carattere corrispettivo o di originaria retribuzione in natura, incrociano misure di welfare aziendale normativo; misure di welfare aziendale "a

finalità sociale" si contrappongono a misure di potenziamento del potere di acquisto dei lavoratori. Infine, l'eterogeneità e pluralità delle misure di welfare aziendale interseca materie trasversali e più assestate, come la previdenza complementare e la sanità integrativa. Non si ravvisa né la possibilità, né l'utilità di una sistematizzazione normativa del welfare 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 sua ancor più ampia diffusione?

Il welfare aziendale compete ormai con la retribuzione nella regolazione contrattuale, specie aziendale. Non si riscontra, invero, una generalizzata opzione preferenziale dei datori di lavoro per il welfare contrattato; piuttosto, il favore sempre più diffuso tra gli imprenditori per il welfare aziendale, spinge quest'ultimi verso la costruzione di accordi sindacali. Un secondo vettore di

diffusione del welfare aziendale è il nesso virtuoso con la previdenza complementare; nesso che potrà essere irrobustito condizionando la partecipazione al piano di welfare all'iscrizione al fondo pensione.

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 favore fiscale delle diverse misure possibili?

Quella di cui all'art. 51 comma 3 può definirsi una tipologia di welfare aziendale "generica", poiché, piuttosto che incentivare prestazioni datoriali socialmente virtuose, mira direttamente a incrementare il valore netto della retribuzione, escludendo dalla base imponibile i beni e i servizi erogati dal datore di lavoro, entro i limiti complessivi stabiliti. Si discute se i cennati interventi legislativi rispondano a una logica di promozione del welfare aziendale, o se invece vadano considerate alla stregua di un puro alleggerimento selettivo del

cuneo fiscale a vantaggio dei nuclei familiari. In effetti, gli interventi dell'ultimo biennio segnano uno sbilanciamento a favore della dimensione lato sensu fiscale del fenomeno, affidando al welfare aziendale un ruolo di comprimario nel compito di ridurre il cuneo fiscale. Forse coglie nel giusto chi considera questi interventi legislativi alla stregua di misure di mero alleggerimento del carico fiscale sulle retribuzioni. Tuttavia, il giudizio sarebbe ingeneroso, per almeno tre ragioni. In primo luogo, va osservato che le misure in parola sono misure di sostegno al reddito delle famiglie con figli a carico. In secondo luogo, non mancano nelle predette misure riferimenti finalistici più "ortodossi", quali, oltre al pagamento o al rimborso delle bollette domestiche, l'accollo datoriale del costo dell'affitto della prima casa e degli interessi sul mutuo relativo alla prima casa. Tutto ciò non pare, invero, del tutto estraneo alla finalità sociale del welfare aziendale.

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 welfare aziendale oggi chiude l'ombrello proprio quando comincia a piovere, cioè quando il lavoratore va in pensione e, vista l'età, è più

soggetto a problemi. Il peso crescente del pilastro assicurativo-sanitario testimonia una carenza del SSN. La versatilità funzionale del welfare aziendale, unitamente al suo carattere libero e privato e alla stessa assenza di una regolazione legale, consente di utilizzarlo in diverse combinazioni con la previdenza e l'assistenza pubblica. Si delinea una riforma che miri a costruire continuità assistenziale dopo il pensionamento, valorizzando tre attori/strumenti: il welfare aziendale attraverso il finanziamento delle prestazioni assicurative dread disease e long term-care; i fondi sanitari integrativi; anticipazioni sulla previdenza complementare.

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

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