

Voci di Valore

numero **cinquantuno**
Novembre 2025

“La sostenibilità, anche sociale, del Welfare Aziendale dovrà intraprendere un processo di armonizzazione con il Welfare Pubblico”.



Intervista con:

DIEGO PACIELLO

Responsabile area fiscale Welfare Compensation and Benefits - Studio Toffoletto De Luca Tamajo e Soci

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

DIEGO PACIELLO, Responsabile dell'area fiscale, Welfare, Compensation and Benefits di Tofoletto De Luca Tamajo, si è laureato in economia e commercio nel 2003 presso l'Università Bicocca di Milano. È Dottore Commercialista e Revisore dei Conti. Ha oltre 15 anni di esperienza professionale in materia di consulenza fiscale, tributaria, societaria e contrattuale. Ha maturato oltre 10 anni di esperienza professionale in qualità di specialista in materia di welfare aziendale, in progetti di Total Compensation aziendale e della relativa fiscalità. È anche esperto di consulenza organizzativa per l'introduzione di piani di welfare aziendale e per l'armonizzazione e l'ottimizzazione dell'impatto fiscale dei benefit aziendali, di progettazione ed implementazione di sistemi premiali aziendali. È relatore, docente e formatore presso varie istituzioni private e pubbliche, tra cui l'Università Cattolica del Sacro Cuore, l'Università Sant'Anna di Pisa, l'Università Ca' Foscari Venezia, l'Ordine dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili di Milano e l'Ordine Nazionale dei Consulenti del Lavoro.

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. L'Agenzia delle Entrate, da ultimo, se non altro, sembra andare nel solco dell'innovazione con la recente risposta 5/2025 in materia di Welfare Aziendale e strumenti fin-tech. Nel complesso il quadro si è fatto più chiaro o persistono dubbi interpretativi?

L'approvazione della Legge n. 208 del 2015 (Legge di stabilità 2016), l'emanazione delle Circolari n. 28 del

2016 e n. 5 del 2018, interpretative di tali disposizioni, nonché tutte le interpretazioni in seguito pubblicate dall'Agenzia delle Entrate, hanno certamente fatto luce sull'applicazione della normativa in tema di Welfare Aziendale rispetto al passato. Oggi sussistono indubbiamente più certezze in merito a quali servizi Welfare proporre ed alle relative modalità di riconoscimento. Tuttavia, permangono alcune incertezze interpretative e, soprattutto, applicative. Negli ultimi anni si sono susseguite interpretazioni ondivaghe da parte dell'Amministrazione finanziaria, in taluni casi anche poco condivisibili. Da una parte, infatti, vi sono state aperture interpretative volte a tenere conto dell'introduzione nel mercato di nuovi sistemi di pagamento - come l'utilizzo degli strumenti fin-tech per l'erogazione dei cosiddetti fringe benefit ed i servizi legati alla mobilità sostenibile - ricompresi rispettivamente nel comma 3-bis) e nel comma 2 lettera f). Dall'altra parte, viceversa, sono emerse interpretazioni restrittive secondo cui, ad esempio, i servizi di baby-sitting - per poter beneficiare del rimborso delle spese sostenute - dovrebbero essere previsti nel piano formativo scolastico (condizione di pressoché impossibile realizzazione) o, ancora, interpretazioni secondo cui le lavoratrici madri non potrebbero rappresentare una categoria omogenea di dipendenti ai fini della fruizione dei servizi di Welfare. L'assenza di un'elencazione tassativa ed esaustiva di tutte le misure che potrebbero rientrare tra quelle agevolabili secondo la normativa vigente risulta, a volte, un limite, e, in alcuni casi, un freno all'innovazione dei servizi offerti dal mercato.

Welfare Aziendale e bilateralità. Quest'ultima componente, pur essendo alimentata dai contributi versati da imprese e lavoratori non sempre è conosciuta e sfruttata appieno. Una condizione che richiama quella delle prestazioni monetarie del Welfare Pubblico, anch'esse spesso ignote, non pienamente utilizzate e non integrate con gli interventi del welfare d'impresa. Quali sono gli aspetti che limitano l'accesso alle prestazioni degli Enti Bilaterali? Il fisco non aiuta...

Sono certo del fatto che la poca chiarezza in merito alla fiscalità riguardante i benefit erogati dagli Enti Bilaterali rappresenti senza dubbio una delle barriere all'ingresso nel mercato del Welfare a volte accompagnata dalla scarsa conoscenza e promozione dei servizi forniti dagli enti bilaterali stessi.

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?

Personalmente non ritengo che le modifiche apportate al comma 3 – in particolare quelle riguardanti l'inclusione di utenze, affitti e interessi su mutui per l'abitazione principale tra le spese rimborsabili – siano veri e propri interventi in materia di Welfare Aziendale, bensì strumenti per fornire supporto al reddito in forma monetaria. Detto ciò, non reputo che simili misure siano da ritenersi tout court sbagliate: dopo la deflazione del 2020, è comprensibile che possano essere considerate come una soluzione valida e vengano ben accolte in un periodo come quello degli ultimi cinque anni caratterizzato da forte inflazione. Nel medio-lungo periodo, però, credo sia preferibile pianificare interventi normativi che possano privilegiare servizi e benefici in favore del benessere psico-fisico delle persone, che ne migliorino la conciliazione vita-lavoro e che continuino ad agevolare chi svolge funzioni di cura, stante i preoccupanti dati demografici attuali. Personalmente prevederei misure che agevolino, sia sotto il profilo fiscale che

contributivo, la gestione del tempo per esigenze personali, così come il lavoro da remoto.

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 quale le parti sociali potranno facilmente incontrarsi?

Indubbiamente sì. A mio parere, la mancata integrazione tra il cosiddetto primo e secondo Welfare (i.e. iniziative di Welfare pubblico e privato) potrebbe portare, nel tempo, alla creazione di squilibri ed iniquità sociali. Coloro che hanno un lavoro potrebbero sempre più beneficiare di un Welfare che offre maggiori tutele, rispetto a coloro che, al contrario, non hanno un impiego. La sostenibilità, anche sociale, del Welfare Aziendale dovrà intraprendere un processo di armonizzazione con il Welfare pubblico e in questo percorso le

associazioni sindacali potranno assumere un ruolo delicato, nonostante il tessuto imprenditoriale italiano sia composto per oltre il 90% da piccole e medie imprese storicamente poco sindacalizzate.

"Nel medio-lungo periodo credo sia preferibile pianificare interventi normativi che possano privilegiare servizi e benefici in favore del benessere psico-fisico delle persone, che ne migliorino la conciliazione vita-lavoro e che continuino ad agevolare chi svolge funzioni di cura, stante i preoccupanti dati demografici attuali".

**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**