

Voci di Valore

numero **cinquantasette**
Dicembre 2025

“La prospettiva di una vera ‘Welfare Integration’ apre la strada a un sistema in cui imprese, lavoratori e istituzioni collaborano per ottimizzare risorse e servizi costruendo un modello di welfare più efficiente, inclusivo e sostenibile”.



Intervista con: **LUCA FURFARO**

Luca Furfaro – Consulente del lavoro FL&Associati

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

LUCA FURFARO, Consulente del lavoro, esperto in innovazione nei rapporti lavorativi, welfare aziendale, ESG, gig economy e mobilità internazionale. Docente e autore, affianca grandi imprese nella definizione di strategie HR sostenibili e moderne e nell'amministrazione del personale. Nel 2025 ha pubblicato i suoi ultimi due libri: "Il lavoro da offrire, la proposta da accettare. Scelte consapevoli nell'era del welfare" (Franco Angeli), scritto insieme a Valentina Marini e Filippo Poletti e "I rapporti di lavoro con i familiari" (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. Come possiamo immaginare l'evoluzione normativa del Welfare Aziendale nei prossimi anni?

Negli ultimi anni il Welfare Aziendale ha attraversato una fase di intensa sperimentazione normativa, spinta tanto da esigenze economiche quanto da dinamiche sociali e fiscali. L'impressione è che, nei prossimi anni, l'evoluzione possa e debba orientarsi verso una maggiore armonizzazione e semplificazione delle regole, con l'obiettivo di rendere la materia più accessibile alle imprese e, soprattutto, garantire certezza normativa nella gestione, evitando possibili derive elusive. Sarebbe auspicabile un riordino organico del quadro legislativo, che aggiorni sia le misure economiche sia le modalità operative, considerando che il Testo Unico di riferimento si richiama

ancora a limiti espressi in lire, ormai anacronistici. Parallelamente, la progressiva digitalizzazione degli strumenti di welfare ha reso le prestazioni più fruibili, ma in parte ne ha snaturato la finalità sociale. Sarà quindi importante orientare il welfare aziendale verso una crescente integrazione con le politiche pubbliche, in particolare nei settori sanitario, previdenziale e formativo. Penso che soprattutto l'aspetto di previdenza complementare meriti di essere nuovamente valorizzato per costituire concretamente un secondo pilastro. Il futuro del Welfare Aziendale sarà dunque meno frammentato, più coerente e sempre più improntato alla responsabilità sociale d'impresa.

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 si è affermato come uno degli strumenti più efficaci della contrattazione di secondo livello, fungendo da ponte tra produttività e benessere organizzativo. Dal punto di vista giuslavoristico, rappresenta una modalità diversa di confronto: la contrattazione, tradizionalmente basata sulla contrapposizione di interessi, trova nel welfare aziendale un terreno di incontro, capace di avvicinare le visioni e attenuare le divergenze. La contrattazione collettiva può diventare il motore di un welfare realmente condiviso e concertato, perché è il luogo in cui si ascoltano le necessità dei lavoratori coniugandole con le esigenze di produttività aziendale. Tuttavia, permangono ostacoli culturali e operativi: da un lato, le imprese tendono a percepire ogni nuova misura come un ulteriore costo; dall'altro, molti lavoratori non colgono pienamente il potenziale del welfare o, in alcuni casi, non ne conoscono nemmeno le previsioni. La vera sfida è costruire una cultura condivisa del welfare, fondata su partecipazione, conoscenza e visione di lungo periodo, che superi la logica del mero incentivo economico e rafforzi

quella del benessere organizzativo diffuso.

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 recenti modifiche all'art. 51, comma 3 del TUIR, pur nate con l'intento di razionalizzare il sistema fiscale, rischiano di allontanare il welfare aziendale dal suo significato originario: quello di essere uno strumento di coesione e responsabilità sociale condivisa. L'enfasi sui fringe benefit ha certamente aiutato a mitigare il caro vita, ma ha anche offuscato la dimensione collettiva del welfare, con il rischio di ridurlo a un semplice meccanismo di ottimizzazione fiscale, perdendo così lo spirito responsabilità sociale che dovrebbe qualificare il rapporto di lavoro contemporaneo. È necessario restituire centralità ai contenuti valoriali del welfare d'impresa, promuovendo misure realmente orientate al benessere, alla conciliazione vita-lavoro e allo sviluppo delle competenze. Una riforma normativa strutturale dovrebbe valorizzare la finalità sociale delle misure, vincolando i benefici fiscali a progetti coerenti con il miglioramento del capitale umano e del clima aziendale, così da preservare la ratio solidaristica del sistema. Nella prassi, diversi interventi hanno sottolineato l'importanza del welfare come leva sociale: occorre ora tradurre questo messaggio anche sul piano normativo, in modo semplice, certo e flessibile. Il fringe benefit ha risposto a un'esigenza contingente; è però giunto il momento di tornare a una visione di lungo periodo, in cui il favor fiscale si fondi sull'alleggerimento della pressione sul welfare statale.

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?

"Sarà quindi importante orientare il Welfare aziendale verso una crescente integrazione con le politiche pubbliche, in particolare nei settori sanitario, previdenziale e formativo".

La prima forma di integrazione possibile è quella che vede le aziende come catalizzatori di informazioni. Il welfare pubblico esiste, ma è complesso, frammentato e spesso reso poco accessibile da un eccesso di burocrazia. Occorre tuttavia prestare attenzione: semplificare non deve significare sacrificare l'equità sociale, basti pensare ai cosiddetti "bonus a pioggia", concessi senza verifica dei limiti reddituali. Alcune dinamiche, proprio per la loro complessità, richiedono soluzioni articolate. In questo contesto, i datori di lavoro possono svolgere un ruolo chiave

nel rendere il welfare più accessibile e comprensibile, integrando le misure pubbliche con interventi aziendali mirati. Conoscere il welfare statale quindi per "trasmetterlo" ai lavoratori ma anche per sapere dove intervenire. La prospettiva di una vera "Welfare Integration" apre la strada a un sistema in cui imprese, lavoratori e istituzioni collaborano per ottimizzare risorse e servizi, riducendo sovrapposizioni e dispersioni, e costruendo un modello di welfare più efficiente, inclusivo e sostenibile.