

Voci di Valore

Nr. 62
Febbraio 2026
Anno II

“Quando il welfare aziendale supporta i lavoratori nel conoscere, comprendere e utilizzare le misure pubbliche già esistenti, si genera un effetto moltiplicatore che rafforza l’impatto complessivo delle politiche sociali”.



Intervista con:

CAMILLA FINO

Founding Partner, Studio Associato di Consulenza Legale & Tributaria ·
Of Counsel, Ciani Partners · Autrice per Il Sole 24 Ore

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

CAMILLA FINO, Avvocato Tributarista e Fiscalista, iscritta all'Ordine degli Avvocati di Roma. Laureata con il massimo dei voti in Giurisprudenza presso l'Università di Bari, ha conseguito un Master in Diritto Tributario, Contabilità e Pianificazione Fiscale presso la LUISS Business School. È Founding Partner dello Studio Associato di Consulenza Legale & Tributaria in Roma, dove svolge attività di consulenza e pareristica in materia di fiscalità internazionale, con particolare focus sulla mobilità delle persone fisiche, nonché di contenzioso tributario, con competenze anche in diritto del lavoro, e Of Counsel dello Studio Ciani Partners di Milano. In passato ha maturato una significativa esperienza nel dipartimento IES – International Executive Services dello Studio Associato, Consulenza Legale e Tributaria, KPMG International Limited, occupandosi in particolare di assistenza fiscale a lavoratori e imprese con workforce globale. È inoltre autrice di articoli e contributi specialistici per alcune riviste del Gruppo Il Sole 24 Ore, tra cui Guida al Lavoro, Pratica Professionale, NT+ e la rubrica "L'Esperto risponde", occupandosi in particolare di temi fiscali e giuslavoristici connessi alla mobilità internazionale.

Il Welfare Aziendale e il Welfare Pubblico (per la parte che si potrebbe agevolmente porre in sinergia, sul piano delle risposte ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie, con gli usuali benefit posti a disposizione dei dipendenti) presentano una stessa paradossale condizione: entrambi esprimono, sia pure con dimensioni diverse, dei tassi di non conoscenza delle misure che li caratterizzano che denotano un gap conoscitivo da parte dei potenziali beneficiari. C'è, quindi, in entrambi i casi, un evidente deficit informativo. Quali sono le principali caratteristiche che deve possedere un piano di

comunicazione che possa essere efficace nella produzione degli impatti che il Welfare Aziendale intende generare?

Il primo errore che si continua a commettere, tanto nel welfare pubblico quanto in quello aziendale, è ritenere che l'esistenza di una misura coincida automaticamente con la sua effettiva fruizione. In realtà, il vero nodo è la comprensibilità: molte prestazioni restano inutilizzate non perché siano inutili, ma perché risultano complesse, frammentate o comunicate con un linguaggio eccessivamente tecnico, lontano dall'esperienza quotidiana dei destinatari. Un piano di comunicazione efficace deve innanzitutto essere centrato sui bisogni reali delle persone, non sulla descrizione astratta delle misure. Questo significa tradurre il welfare in situazioni concrete di vita, quali la salute, la cura dei figli o dei genitori anziani, la formazione, la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro. Solo così il lavoratore riesce a riconoscere nel beneficio, qualcosa che lo riguarda direttamente. In secondo luogo, la comunicazione deve essere continuativa e multicanale, non episodica né concentrata in momenti isolati; il welfare, infatti, non può essere raccontato una volta l'anno, magari insieme alla consegna della CU, ma deve accompagnare il lavoratore lungo le diverse fasi del suo percorso professionale e familiare. A ciò si affianca la necessità di utilizzare canali diversi e accessibili, in grado di intercettare pubblici differenti. Infine, è essenziale che il piano di comunicazione sia personalizzato, laddove il welfare funziona davvero quando ciascun lavoratore percepisce che esiste una risposta coerente con la propria situazione personale e familiare e non un pacchetto indistinto valido per tutti. Solo in questo modo il welfare aziendale riesce a generare gli impatti sociali ed organizzativi per cui è stato progettato.

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 sociali? E quali

sono, ancora oggi, gli ostacoli culturali che ne rallentano una sua ancor più ampia diffusione?

Nella contrattazione di secondo livello il welfare aziendale ha svolto, negli ultimi anni, un ruolo di mediazione virtuosa tra esigenze economiche dell'impresa e bisogni sociali dei lavoratori. In molti contesti è diventato uno strumento per superare rigidità retributive, consentendo alle parti di spostare il confronto negoziale su terreni meno conflittuali e più orientati alla qualità del lavoro e al benessere complessivo dei lavoratori. Dal punto di vista giuslavoristico, il welfare si è progressivamente affermato come una vera e propria leva negoziale, capace di valorizzare e rafforzare la qualità della contrattazione aziendale e di adattare le tutele alle specificità organizzative e produttive dell'azienda. Proprio questa flessibilità rappresenta uno dei suoi principali punti di forza, ma è anche all'origine di alcune resistenze culturali, che ne rallentano una diffusione ancora più ampia; infatti, da un lato, alcune imprese continuano a considerare il welfare come un costo accessorio o come un mero strumento di risparmio fiscale, senza coglierne la dimensione strategica; dall'altro lato, persiste in alcuni contesti sindacali la diffidenza ed il timore che il welfare possa sostituire il salario o indebolire le tutele collettive, anziché rafforzarle. La vera sfida, quindi, è superare questa contrapposizione e riconoscere che il welfare aziendale non rappresenta un'alternativa alla retribuzione, ma un'integrazione delle tutele, che può rafforzare la protezione sociale dei lavoratori, particolarmente preziosa in una fase storica in cui il welfare

pubblico fatica a rispondere in modo tempestivo e mirato ai bisogni emergenti dei lavoratori e delle loro famiglie.

“Dal punto di vista giuslavoristico, il welfare si è progressivamente affermato come una vera e propria leva negoziale, capace di valorizzare e rafforzare la qualità della contrattazione aziendale e di adattare le tutele alle specificità organizzative e produttive dell'azienda”.

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?

È vero che la disciplina del welfare aziendale non ha ancora raggiunto una piena stabilità normativa e interpretativa. Tuttavia, questa apparente instabilità non va letta necessariamente in chiave negativa, al contrario, rappresenta il riflesso di una materia che ha dimostrato una notevole capacità di adattamento ai mutamenti sociali, economici e organizzativi del lavoro. Nel prossimo futuro è plausibile attendersi un'evoluzione meno orientata all'introduzione di nuove misure e più focalizzata sul consolidamento e sulla razionalizzazione degli strumenti già esistenti, laddove la sfida principale non sarà tanto ampliare l'elenco dei benefit agevolabili, quanto rendere il sistema più coerente, stabile e comprensibile. La direzione sembra essere quella di un welfare sempre più integrato con le politiche del

lavoro, della famiglia e della formazione, e meno legato a logiche emergenziali. In questo contesto, il welfare aziendale è destinato ad affrancarsi progressivamente da logiche emergenziali, per assumere una dimensione più strutturale, inserendosi stabilmente nelle strategie organizzative delle imprese. Proprio per questo, il ruolo dell'interprete, in particolare del giuslavorista, resterà centrale, poiché il valore del welfare non risiede solo nella norma, ma nella sua corretta progettazione, applicazione e integrazione con gli altri strumenti di tutela. Più che nuove regole, dunque, serviranno regole chiare e stabili, capaci di accompagnare imprese e lavoratori verso un utilizzo consapevole e duraturo del welfare aziendale, evitando incertezze interpretative e soluzioni frammentarie.

Un tema spesso evocato dagli HR Manager più avveduti è quello dell'integrazione del Welfare Aziendale con le misure previste dal Welfare Pubblico. Su tale questione (la cd. "Welfare Integration") si registra un crescente interesse da parte delle imprese e la contrattazione, soprattutto aziendale, potrebbe - anche in questo caso - diventare lo strumento per dare maggiore robustezza alle risposte ai bisogni sociali dei lavoratori. I "Public Benefit" (bonus e contributi di fonte statale, regionale e comunale per lo più non conosciuti dai lavoratori) possono "fertilizzare" un terreno sul quale le parti sociali potranno facilmente incontrarsi?

Il tema dell'integrazione tra welfare aziendale e welfare pubblico rappresenta oggi uno degli snodi più interessanti e promettenti nel dibattito sul benessere lavorativo. I cosiddetti public benefit, bonus,

contributi e agevolazioni di fonte statale, regionale o comunale spesso poco conosciuti, non devono essere considerati un'alternativa al welfare aziendale, ma piuttosto un fattore abilitante in grado di ampliarne l'efficacia. Quando il welfare aziendale supporta i lavoratori nel conoscere, comprendere e utilizzare le misure pubbliche già esistenti, si genera un effetto moltiplicatore che rafforza l'impatto complessivo delle politiche sociali. In questa prospettiva, la contrattazione aziendale può diventare il luogo naturale in cui costruire una reale integrazione delle tutele, evitando sovrapposizioni e contribuendo a colmare le lacune del sistema pubblico. Per le parti sociali, questo terreno è particolarmente fertile perché consente di spostare il confronto dalla mera distribuzione delle risorse alla qualità delle risposte ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie. La welfare integration, se ben progettata, non solo migliora il benessere individuale, ma rafforza anche la sostenibilità sociale delle imprese e dei territori, favorendo un approccio più sistemico e responsabile alle politiche di welfare.

**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](#)
- Contatti: info@bonoos.it

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