

Voci di Valore

Nr. 73
Aprile 2026
Anno II

“La sfida è evitare modelli standardizzati di Welfare Aziendale che rischiano di svuotare di significato lo strumento. In questa prospettiva, la contrattazione può diventare il luogo della co-progettazione del benessere, capace di integrare esigenze produttive e qualità della vita”.



Intervista con:

PASQUALE DUI

Professore a contratto di Diritto del Lavoro
Università di Milano Bicocca
Partner DV-LEX Dui Vercesi & Partners Studio Legale

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

PASQUALE DUI, Avvocato specializzato in diritto del lavoro, che si occupa anche di diritto dell'impresa con particolare riferimento alla contrattualistica e al diritto societario, oltre che al passaggio generazionale. Professore a contratto nell'Università di Milano-Bicocca, in Diritto del Lavoro. Iscritto nell'albo dei Revisori Legali dal 1994. È Iscritto nell'albo dei Giornalisti (Pubblicisti) dal 1985. Collabora con il "Sole 24 Ore". Ha al suo attivo, ad oggi, 20 pubblicazioni.

Tra le principali novità della legge di bilancio 2026 (L. 199/2025) c'è l'innalzamento del plafond massimo del premio risultato eventualmente welfarizzabile (passato da 3.000 a 5.000 euro) e soprattutto la tassazione IRPEF sostitutiva fissata all'1%. Questa aliquota rischia di rendere del tutto ininfluyente la conversione del PdR in beni e servizi di Welfare Aziendale o invece, oltre al "bonus conversione" che talune aziende riconoscono, permangono comunque dei vantaggi che vale la pena rammentare ai lavoratori?

L'aliquota sostitutiva all'1% riduce sensibilmente il vantaggio fiscale della conversione del premio di risultato in welfare, ma non la rende irrilevante. Il punto è che la scelta non può più essere guidata solo dal differenziale fiscale. Il welfare continua a offrire elementi distintivi: piena esenzione contributiva, accesso a servizi ad alto valore (sanità, istruzione, assistenza) e una capacità di incidere concretamente sul benessere del lavoratore e della sua famiglia. In molti casi, il valore percepito supera quello monetario netto. Il rischio, semmai, è che venga meno la spinta alla "welfarizzazione automatica". Per questo diventa decisiva la qualità della

progettazione: il welfare resta competitivo se è mirato, flessibile e coerente con i bisogni reali, non se è utilizzato come mera leva fiscale.

Il Welfare Aziendale è da tempo uno dei temi più ricorrenti della contrattazione di secondo livello. Quote minime obbligatorie, in termini di valore economico, sono parimenti previste da molti CCNL. Dalla prospettiva del giuslavorista e rispetto al consolidamento di reali approcci attenti ai bisogni dei lavoratori capaci dare maggiore robustezza alle policy di welfare in azienda che ruolo potrà svolgere, in futuro, la dialettica tra le Parti Sociali?

Il Welfare Aziendale ha ormai superato la fase sperimentale ed è diventato una componente stabile della contrattazione di secondo livello. Il ruolo delle Parti Sociali sarà sempre più quello di passare da una logica distributiva a una logica progettuale: non limitarsi a "allocare risorse", ma interpretare bisogni reali e tradurli in soluzioni coerenti con l'organizzazione del lavoro. La sfida è evitare modelli standardizzati e cataloghi rigidi, che rischiano di svuotare di significato lo strumento. In questa prospettiva, la contrattazione può diventare il luogo della co-progettazione del benessere, capace di integrare esigenze produttive e qualità della vita. Quanto più le Parti Sociali sapranno leggere il contesto aziendale, tanto più il welfare diventerà una leva strategica e non un adempimento formale.

Sono ancora moltissime le PMI che non adottano soluzioni organizzative e retributive che includano l'apporto offerto dal Welfare Aziendale. È un ritardo culturale che (salvo quanto obbligatoriamente previsto dai CCNL) crea evidenti differenze di trattamento pur a parità di settore nel quale si lavora e di inquadramento professionale. Cosa si potrebbe fare sul piano normativo e fiscale per incentivare le piccole e medie imprese che, oltretutto, nel loro insieme esprimono la quota più ampia del nostro tessuto produttivo?

Il ritardo delle PMI nell'adozione del Welfare Aziendale è solo in parte

normativo: pesa soprattutto un fattore culturale e organizzativo. Spesso il welfare è percepito come complesso, costoso e poco gestibile, mentre manca una reale consapevolezza del suo valore strategico. Per colmare questo divario servono interventi mirati: incentivi fiscali più semplici e accessibili, modelli "leggeri" adattabili alle piccole realtà e piattaforme condivise che riducano costi e complessità gestionale. Fondamentale è abbassare la soglia di accesso, rendendo il welfare praticabile anche per strutture meno organizzate. In assenza di ciò, il rischio è consolidare disuguaglianze tra lavoratori dello stesso settore. Il vero salto non è normativo, ma culturale: far percepire il welfare come investimento e non come costo.

La costruzione di piani di Welfare Aziendale "integrati" con i bonus monetari e le agevolazioni (anche fiscali) previste dal Welfare Pubblico si sta diffondendo, soprattutto nelle imprese che, sul tema dell'accrescimento del benessere dei

"La 'Welfare Integration' è già una realtà nelle aziende più evolute e rappresenta un passaggio naturale: integrare welfare aziendale e misure pubbliche consente di evitare duplicazioni e massimizzare l'efficacia delle risorse disponibili".

lavoratori e del sostegno al loro reddito, si trovano in fase più avanzata. La "Welfare Integration" potrebbe essere un argomento spendibile nella contrattazione aziendale ?

La "Welfare Integration" è già una realtà nelle aziende più evolute e rappresenta un passaggio naturale: integrare welfare aziendale e misure pubbliche consente di evitare duplicazioni e massimizzare l'efficacia delle risorse disponibili. In questo scenario, la contrattazione aziendale può svolgere un ruolo decisivo, diventando il luogo in cui si costruiscono sistemi integrati capaci di combinare strumenti

pubblici e iniziative private. Il vantaggio è duplice: maggiore sostenibilità per l'impresa e maggiore valore per il lavoratore. Permangono però criticità legate alla frammentazione normativa e alla difficoltà di coordinamento. Proprio per questo, il tema è altamente "negoziabile" e destinato a crescere, perché risponde a un'esigenza concreta: rendere il welfare più efficiente, accessibile e coerente con i bisogni reali.