

Voci di Valore

Nr. 76
Maggio 2026
Anno II

“La ‘Welfare Integration’ rappresenta una frontiera evolutiva della contrattazione aziendale. Integrare welfare privato e pubblico consente di massimizzare l’efficacia redistributiva e colmare gap di copertura. In prospettiva, l’integrazione può rafforzare il ruolo sociale dell’impresa”.



Intervista con:

FRANCESCO ROTONDI

Founding and Name Partner di LabLaw Studio Legale Rotondi & Partner

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

bonoos

In questo numero abbiamo intervistato:

FRANCESCO ROTONDI, Giuslavorista. Consigliere Esperto CNEL, Presidente dell' Osservatorio Nazionale sulla Sicurezza, Consulente Legale del Ministro del Lavoro. Avvocato. Founding Name Partner di LabLaw Studio Legale Rotondi & Partners. Professore a contratto di Diritto del Lavoro Università Carlo Cattaneo – LIUC Castellanza. Professionista globale, è riconosciuto dal mercato tra i leader del settore del diritto del lavoro e delle relazioni industriali, a tutela degli interessi dei maggiori gruppi di imprese nazionali ed internazionali con consolidata esperienza nelle riorganizzazioni e ristrutturazioni aziendali, nelle operazioni straordinarie, finanziarie e del contenzioso sindacale. Giornalista. Opinionista di prestigiose testate giornalistiche. Editorialista. Autore di pubblicazioni scientifiche e accademiche.

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 ininfluenza 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 dell'1% sul premio di risultato segna un punto di svolta, ma non rende affatto irrilevante la conversione in welfare. Permangono almeno tre vantaggi strutturali: (i) totale decontribuzione dei beni e servizi ex art. 51 TUIR, con beneficio anche per l'azienda; (ii) non incidenza su ISEE e prestazioni collegate al reddito, elemento sempre più rilevante; (iii) maggior valore netto percepito a parità di costo aziendale, specie se accompagnato da "bonus conversione". Inoltre, il welfare consente

una personalizzazione del beneficio che la componente monetaria non offre. L'1% riduce evidentemente il differenziale, ma non elimina la convenienza sistemica del modello "misto".

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?

La dialettica tra Parti Sociali dovrebbe articolarsi nel passaggio da un welfare "quantitativo" a uno qualitativo e personalizzato. Il ruolo della contrattazione collettiva può spaziare dalla mera fissazione di soglie economiche a strumento di intercettazione e soddisfacimento di bisogni diversi, attraverso modelli flessibili. Centrale sarà il ruolo degli enti bilaterali nel validare soluzioni coerenti con i fabbisogni reali. Il sindacato è chiamato a presidiare l'equità, l'inclusività ed i bisogni, mentre la parte datoriale sempre di più ad integrare il welfare nelle strategie HR. La sfida è evitare standard rigidi e favorire architetture adattive.

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 è in parte culturale, ma soprattutto strutturale e di costo organizzativo. Sul piano normativo servirebbero: (i) semplificazioni

procedurali per l'accesso ai regimi agevolati; (ii) incentivi fiscali "rafforzati" per le PMI (es. crediti d'imposta su piattaforme welfare); (iii) modelli standardizzati di piani welfare validati a livello settoriale; sotto questo profilo occorre rilevare la standardizzazione dei piani; (iv) valorizzazione della bilateralità come infrastruttura di servizio. Utile anche un intervento sulla portabilità interaziendale dei benefit. La leva decisiva resta però la riduzione dei costi di implementazione, oggi eccessivamente onerosi per le realtà minori; costi riducibili.

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 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 dialettica tra le Parti Sociali dovrebbe articolarsi nel passaggio da un welfare quantitativo ad uno qualitativo e personalizzato. Il ruolo della contrattazione collettiva può essere strumento di intercettazione e soddisfacimento di bisogni diversi, attraverso modelli flessibili".

La "Welfare Integration" rappresenta una frontiera evolutiva della contrattazione aziendale. Integrare welfare privato e pubblico consente di massimizzare l'efficacia redistributiva e colmare gap di copertura (sanità, non autosufficienza, istruzione). È un tema pienamente negoziabile, purché supportato da trasparenza informativa e competenze tecniche. La contrattazione può diventare sede di coordinamento multilivello, evitando duplicazioni e inefficienze. In prospettiva, l'integrazione può rafforzare il ruolo sociale dell'impresa, trasformando il welfare in leva di sostenibilità e non solo di vantaggio fiscale come fino ad oggi spesso percepito.