



Consiglio Nazionale
dei Dottori Commercialisti
e degli Esperti Contabili

**Fondazione
Nazionale dei
Commercialisti**

RICERCA

Atti del convegno nazionale dei commercialisti del lavoro “Welfare aziendale” del 7 novembre 2025

25 FEBBRAIO 2026

■ **AREE DI DELEGA CNDCEC**
Economia e fiscalità del lavoro

■ **CONSIGLIERI DELEGATI**
Marina Andreatta
Aldo Campo

■ **AREA DI DELEGA FNC-RICERCA**
Lavoro

■ **CONSIGLIERI DELEGATI**
Andrea Manna
Antonio Tuccillo



Composizione del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili

Presidente

Elbano de Nuccio

Vice Presidente

Antonio Repaci

Consigliere Segretario

Giovanna Greco

Consigliere Tesoriere

Salvatore Regalbuto

Consiglieri

Gianluca Ancarani

Marina Andreatta

Cristina Bertinelli

Aldo Campo

Rosa D'Angiolella

Michele de Taponatti

Fabrizio Escheri

Gian Luca Galletti

Cristina Marrone

Maurizio Masini

Pasquale Mazza

David Moro

Eliana Quintili

Pierpaolo Sanna

Liliana Smargiassi

Giuseppe Venneri

Gabriella Viggiano

Collegio dei revisori

Presidente

Rosanna Marotta

Componenti

Maura Rosano

Sergio Ceccotti

Composizione della Fondazione Nazionale di Ricerca dei Commercialisti

Consiglio di gestione

Presidente

Antonio Tuccillo

Vice Presidente

Giuseppe Tedesco

Consigliere Segretario

Andrea Manna

Consigliere Tesoriere

Massimo Da Re

Consiglieri

Francesca Biondelli

Antonia Coppola

Cosimo Damiano Latorre

Claudia Luigia Murgia

Antonio Soldani

Collegio dei revisori

Presidente

Rosario Giorgio Costa

Componenti

Ettore Lacopo

Antonio Mele

Sommario

PREMESSA	1
1. INTRODUZIONE	3
2. DAL WELFARE STATE AL WELFARE SUSSIDIARIO (SECONDO WELFARE)	7
3. LA DISCIPLINA DEL WELFARE AZIENDALE	18
3.1 Premessa	18
3.2 La definizione di welfare aziendale	20
3.3 La disciplina fiscale	22
3.4 Il welfare aziendale "socialmente utile"	22
3.4.1 Il paniere di beni e servizi fiscalmente agevolati	23
3.4.2 I <i>flexible benefits</i>	25
3.4.3 Nozione di familiari	26
3.5 I premi di risultato	27
3.5.1 La conversione dei premi di produttività	28
3.5.2 La partecipazione agli utili	30
3.5.3 Il coinvolgimento paritetico dei lavoratori	30
3.6 La digitalizzazione dei benefits	31
3.7 Conclusioni	32
4. IL WELFARE AZIENDALE E I PREMI DI PRODUTTIVITÀ TRA POLITICHE FISCALI E POLITICHE DEL LAVORO: DAI BENEFICI PER LA COLLETTIVITÀ AGLI SCGLI INTERPRETATIVI DELL'AGENZIA DELLE ENTRATE	35
4.1 Premessa: politiche fiscali e politiche del lavoro. Interdisciplinarietà e convergenza di obiettivi	35
4.2 Dal <i>welfare state</i> al <i>welfare</i> aziendale: la leva fiscale, come e perché	36
4.3 I piani di <i>welfare</i> e i <i>fringe benefit</i> erogati ai dipendenti: i percorsi dell'imposizione sui redditi "ordinaria"	40
4.4 La regolamentazione tributaria di sostegno del dialogo sociale generativo e della sostenibilità: schegge di diritto premiale	43



4.5	La surrogazione da remunerazione in danaro a strumenti di <i>welfare</i> che non concorrono alla formazione del reddito imponibile. Temi attuali e controversi	46
4.6	Conclusioni	53



Premessa

Il presente documento raccoglie gli atti della seconda Assemblea Nazionale dei Commercialisti del Lavoro dedicato al welfare aziendale, tenutosi in Sicilia il 7 novembre 2025, promosso dall'Area di delega "Economia e fiscalità del lavoro" sotto l'egida del Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (CNDCEC).

I lavori dell'assemblea sono stati coordinati dal dott. Alessandro Ventura, ricercatore area lavoro della Fondazione Nazionale di ricerca dei Commercialisti, che ha assunto la segreteria scientifica dell'evento e che ha curato la raccolta dei contributi dei relatori per l'edizione di questo documento.

L'istituzione dell'Assemblea dei Commercialisti del lavoro, come evento a cadenza annuale di rilevanza nazionale è stata fortemente voluta dai consiglieri delegati all'area lavoro di questa consiliatura quale appuntamento strategico per la valorizzazione della figura specialistica dei Commercialisti che presidiano quotidianamente gli ambiti professionali della consulenza del lavoro e dell'amministrazione del personale.

L'evento, inoltre, ha per obiettivo quello di esaminare le principali tematiche con cui la categoria professionale dei Commercialisti del lavoro è chiamata periodicamente a misurarsi tra trasformazioni economico-sociali, legislazione, sfide politiche e occupazionali. Rappresenta, inoltre, l'occasione per un confronto costruttivo tra la categoria, i rappresentanti politici e delle istituzioni per poter svolgere utilmente il nostro ruolo a supporto delle imprese e rafforzare il coinvolgimento nei processi decisionali.

Le relazioni raccolte nel volume affrontano, in una prospettiva interdisciplinare che intreccia diritto del lavoro, diritto tributario e scienze sociali, la complessa fenomenologia del welfare aziendale nell'Italia contemporanea: dalla crisi del modello pubblico universalistico alla nascita di un sistema plurale e sussidiario di protezione sociale, dalle agevolazioni fiscali ai controversi profili interpretativi sollevati dall'Agenzia delle Entrate, fino alla dimensione territoriale e comunitaria del cosiddetto "secondo welfare".

Il convegno si articola attorno a tre grandi assi tematici, tra loro profondamente interconnessi, che restituiscono la complessità e la ricchezza del fenomeno del welfare aziendale nella sua fase attuale. La tripartizione non ha solo valore accademico, ma anche operativo: essa mette in luce la trasversalità di un fenomeno che incrocia politiche fiscali, relazioni industriali e governance territoriale, e che chiama in causa, in modo diretto, la competenza tecnica e giuridica dei commercialisti del lavoro.

Il primo asse analizza la transizione dal modello universalistico statale al sistema plurale e sussidiario, ricostruendo le ragioni demografiche, economiche e istituzionali che hanno determinato l'espansione del secondo welfare.

Il secondo asse esamina la disciplina tributaria del welfare aziendale, con particolare attenzione alle agevolazioni sui premi di risultato, alla surrogazione retribuzione-welfare e ai controversi orientamenti dell'Agenzia delle Entrate.



Il terzo asse esplora il ruolo del welfare contrattuale come pilastro complementare al sistema pubblico, le sue potenzialità e criticità, con uno sguardo alla dimensione comunitaria e ai rischi di amplificazione dei dualismi territoriali.

Attraverso questi tre percorsi, il volume offre ai commercialisti del lavoro, ai giuristi e agli operatori del settore un quadro sistematico e aggiornato degli strumenti, delle regole e delle sfide del welfare aziendale, in un momento in cui l'Italia è chiamata a ridefinire il proprio modello di protezione sociale in chiave moderna, plurale e sostenibile.

In particolare, i commercialisti del lavoro operano come mediatori qualificati tra norme, contrattazione e prassi applicativa. La loro funzione si colloca in un punto strategico del sistema: attraverso la loro competenza tecnica e giuridica passa la concreta attuazione dei piani di welfare aziendale, la loro sostenibilità economica e la loro coerenza con le regole della fiscalità e del lavoro. Essi sono, a pieno titolo, protagonisti di questo nuovo welfare, non solo come consulenti delle imprese, ma anche come attori della regolazione.

Marina Andreatta e Aldo Campo

*Consiglieri CNDCEC con delega
all'Economia e fiscalità del lavoro*



1. Introduzione

*di Domenico Garofalo**

In un momento storico in cui il nostro sistema di Welfare arranca e crescono i bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie (alcuni "vecchi", ma molti "nuovi") si espande a vista d'occhio il ruolo e l'importanza del welfare aziendale.

Le cause di tale dinamica, quanto al sistema di welfare pubblico sono fin troppo note: il costante calo demografico e l'altrettanto costante innalzamento della vita media che concorrono a far lievitare la spesa pubblica per pensioni e cure sanitarie di una popolazione sempre più vecchia, mentre al contempo diminuiscono le entrate contributive in ragione della precarietà e discontinuità occupazionale.

Per altro verso, con l'invecchiamento della popolazione ma anche dei lavoratori ancora in attività (ai 70 anni per il pensionamento di vecchiaia della generalità dei lavoratori siamo ormai vicini, ma li abbiamo già raggiunti per quelli che non posseggono il requisito contributivo minimo) e l'insorgere di diffusi fenomeni socio-sanitari (si pensi alla proliferazione delle malattie croniche, alla sempre più diffusa non autosufficienza a volte anche di lavoratori ancora in attività, ma anche a fenomeni di degrado sociale e di dipendenza da alcool e droghe) crescono i bisogni di assistenza e cura dei lavoratori e delle loro famiglie, ai quali il Welfare pubblico non è più in grado di dare idonea risposta, facendo sempre più affidamento su quello che viene definito il Welfare Secondo, retto su iniziative ma anche risorse private.

È sufficiente evocare a riprova di tale stato di cose i due noti fenomeni della previdenza complementare (ormai seconda gamba del sistema costituzionalizzato con l'art. 38) e degli ammortizzatori sociali erogati tramite i Fondi Bilaterali di sostegno al reddito, il cui ambito di intervento si è andato progressivamente allargando nel decennio 2012-2021 coinvolgendo ora anche i datori con un solo dipendente.

Ogni giorno che passa questi due fenomeni perdono sempre più il crisma della volontarietà che ne ha connotato la nascita, con l'insorgere di problemi di coerenza sistematica, se non proprio di legittimità.

A fronte di questo sistema di welfare che ormai cammina su due gambe va progressivamente affiorando l'ulteriore e diverso fenomeno, al momento impermeabile all'intervento pubblico se non sotto forma di politiche di incentivazione (di tipo fiscale), del Welfare aziendale, non necessariamente di matrice negoziale potendo prescindere da una fonte contrattuale, deputato, come già detto, alla soddisfazione di determinati bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie. Aggiungo subito che a questa manifestazione del welfare si affianca in determinati contesti quello territoriale, creandosi un sistema reticolare di interventi.

* Già professore ordinario di diritto del lavoro presso l'Università degli studi di Bari "Aldo Moro", presidente AIDLASS Associazione italiana di Diritto del Lavoro e della Sicurezza Sociale.



Quindi la parabola evolutiva del welfare in Italia restituisce l'immagine di un sistema in profonda trasformazione, nel quale l'asse portante del modello pubblico universalistico tende progressivamente a dilatarsi e, al tempo stesso, a frammentarsi, sotto la pressione congiunta di fattori economici, demografici e istituzionali.

È una traiettoria che, muovendo dalla crisi finanziaria dello Stato sociale novecentesco e dalla difficoltà di mantenere l'universalismo delle prestazioni, ha progressivamente aperto lo spazio a forme di secondo welfare – ossia a interventi privati, collettivi o aziendali, che si affiancano e in parte suppliscono alle carenze del primo.

Questa transizione, tutt'altro che lineare, segna il passaggio da un modello fondato sull'erogazione pubblica di diritti sociali uniformi a una configurazione plurale, nella quale la tutela e la promozione del benessere vengono ripensate in chiave sussidiaria, negoziale e territoriale.

La stessa categoria del "welfare", un tempo strettamente ancorata alle politiche pubbliche di sicurezza sociale, tende oggi ad abbracciare un sistema reticolare di interventi, dove pubblico e privato, Stato, impresa e comunità locale si intrecciano nel tentativo di rispondere ai nuovi bisogni sociali, occupazionali e di salute.

Su questo passaggio cruciale, che segna la crisi e insieme la metamorfosi del modello di welfare pubblico, si soffermerà il prof. Ludovico, ripercorrendo le tappe della transizione dal welfare pubblico a quello aziendale, dimostrando come il principio di sussidiarietà – nelle sue declinazioni orizzontale e verticale – abbia progressivamente legittimato la partecipazione di soggetti privati e collettivi alla produzione del benessere. La sua relazione mostrerà come la pluralizzazione delle fonti e dei livelli di intervento non sia soltanto un fatto gestionale o economico, ma un mutamento strutturale del paradigma della cittadinanza sociale.

È su questo terreno che prende corpo il welfare aziendale, il quale rappresenta forse la più evidente espressione di questa metamorfosi. Lungi dall'essere un fenomeno recente, esso affonda le sue radici nelle esperienze di capitalismo sociale del secondo dopoguerra – basti pensare alla Olivetti o, in tempi più vicini, alla Luxottica – ma conosce una rinnovata stagione di espansione nell'ultimo decennio, favorita da una legislazione di matrice fiscale sempre più premiale che incoraggia l'impresa ad assumere un ruolo più attivo nella promozione del benessere dei propri lavoratori.

Ciò che ne deriva è un fenomeno complesso, che non si lascia ridurre né a mera politica aziendale né a forme di retribuzione alternativa: un ambito ibrido in cui le logiche solidaristiche e quelle corrispettive si intrecciano, dando vita a un modello che oscilla tra il welfare e la retribuzione, tra la tutela e la produttività.

La prof.ssa Garofalo dedicherà la sua relazione a questa dimensione, analizzando la disciplina del welfare aziendale in una prospettiva di sistema.

La sua relazione permetterà di cogliere come il welfare aziendale, pur collocandosi nell'alveo delle politiche sociali, agisca anche come strumento di gestione del personale, di fidelizzazione e di valorizzazione del capitale umano, divenendo così un terreno privilegiato d'incontro tra diritto del



lavoro, diritto tributario e relazioni industriali. Il dibattito giuridico e dottrinale che ne deriva – se il welfare aziendale debba essere qualificato come beneficio sociale, come forma di retribuzione in natura o come figura autonoma – rivela la difficoltà di una categorizzazione univoca, ma al tempo stesso la ricchezza e la strategicità del fenomeno.

Ma il fenomeno non si esaurisce entro i confini dell'impresa. L'esperienza più recente mostra come il welfare aziendale tenda ad aprirsi al territorio, a farsi generativo di reti e filiere di valore condiviso, capaci di mettere a sistema le risorse locali e di attivare circoli virtuosi di sviluppo inclusivo e sostenibile.

Si parla, in questa direzione, di welfare aziendale territoriale, fenomeno che, forse più propriamente, andrebbe qualificato come welfare occupazionale-territoriale: un modello che integra la dimensione produttiva con quella comunitaria, superando la logica interna dell'impresa e dialogando con gli attori del territorio – enti locali, istituzioni sanitarie e formative, organizzazioni del terzo settore, parti sociali – per costruire un ecosistema di benessere diffuso.

Del resto, anche la programmazione pubblica sembra muovere verso questa prospettiva integrata. Il Piano Nazionale di Prevenzione 2020-2025 riconosce esplicitamente il luogo di lavoro come uno dei *setting* strategici per la promozione della salute nei territori, mentre la Missione 6 del PNRR orienta il Servizio Sanitario Nazionale verso un modello di welfare di comunità, basato sulla prossimità e sull'attivazione delle risorse sociali locali. Evoluzione del Servizio sanitario Nazionale in divenire per gli immancabili problemi connessi all'avvio di una nuova prospettiva.

Colpisce, tuttavia, l'assenza di un coinvolgimento esplicito delle forze sociali, nonostante la contrattazione sociale territoriale, e in molti casi gli enti bilaterali che di essa sono proiezione, abbiano svolto, negli ultimi anni, un ruolo determinante nel promuovere forme di welfare inclusivo, specie per i soggetti più vulnerabili: migranti, disoccupati, minori, non autosufficienti.

Su questo versante, il prof. Ballistreri offrirà una riflessione approfondita sul welfare territoriale e di comunità, illustrando come la dimensione locale rappresenti oggi non solo un laboratorio di innovazione sociale, ma anche un banco di prova per la capacità delle istituzioni e delle imprese di cooperare nella produzione di benessere. La sua analisi consentirà di comprendere come le politiche di welfare possano divenire fattore di coesione, di sviluppo e di partecipazione democratica, restituendo centralità alle relazioni tra impresa, territorio e cittadinanza.

La tripartizione tematica su cui si articola il panel di oggi appare non solo felice ma strategicamente opportuna. Essa consente di comprendere la complessità del welfare aziendale lungo un itinerario coerente tratteggiato dalle tre relazioni che ci accingiamo ad ascoltare e il cui prevedibile contenuto ho anticipato.

Una scansione che non ha solo valore accademico, ma anche operativo, perché mette in luce la trasversalità di un fenomeno che incrocia politiche fiscali, relazioni industriali e governance territoriale.

In questa prospettiva, non può non sottolinearsi l'importanza del ruolo dei commercialisti del lavoro, che operano come mediatori qualificati tra norme, contrattazione e prassi applicativa. La loro funzione si colloca oggi in un punto strategico del sistema, perché proprio attraverso la loro competenza tecnica



e giuridica passa la concreta attuazione dei piani di welfare aziendale, la loro sostenibilità economica e la loro coerenza con le regole della fiscalità e del lavoro.

Essi sono, a pieno titolo, protagonisti di questo nuovo welfare, non solo come consulenti delle imprese, ma anche come attori della regolazione, capaci di tradurre in prassi operativa gli obiettivi di inclusione, efficienza e partecipazione che il welfare di seconda generazione persegue.

Il loro contributo, dunque, non è meramente applicativo: si inserisce pienamente nel movimento di ridislocazione del welfare che stiamo descrivendo, in cui il baricentro si sposta dalla centralità dell'apparato pubblico alla pluralità dei soggetti e dei luoghi della protezione sociale.

La transizione verso un modello plurale di protezione sociale non cancella il ruolo del diritto del lavoro, ma ne rinnova la funzione di garantire coerenza e inclusione dentro un sistema che cambia.

È questa, in fondo, la posta in gioco del confronto di oggi: comprendere come il welfare aziendale possa diventare non un segmento isolato, ma parte viva di una strategia complessiva di sviluppo e di equità.

Non mi resta allora che augurarvi buon lavoro e lasciare la parola ai relatori, con l'auspicio che le riflessioni di oggi ci aiutino a leggere, con maggiore consapevolezza, la direzione del cambiamento in atto nel nostro sistema di welfare.



2. Dal welfare state al welfare sussidiario (secondo welfare)

*di Giuseppe Ludovico**

Il nostro sistema di protezione sociale, intendendosi come tale l'intero complesso di strumenti, meccanismi, istituti volti in maniera diversificata ad intervenire in situazioni di bisogno socialmente rilevanti, è sempre stato soggetto, fin dalla sua origine, a continue tensioni evolutive. Che il sistema di protezione sociale sia in continuo cambiamento costituisce anzi un'affermazione che non ha bisogno di particolari dimostrazioni, tenuto conto che cambiano nel tempo la struttura sociale, economica e demografica del Paese ma a cambiare sono soprattutto le dimensioni e i contenuti dei bisogni socialmente rilevanti.

Siamo spesso abituati a pensare che all'interno dell'ordinamento previdenziale che costituisce il principale strumento attraverso il quale si esprime la solidarietà generale dell'intera società e quella particolare di determinati gruppi sociali, l'intervento dello Stato, in maniera diretta o tramite i propri istituti, debba avere un ruolo esclusivo o comunque predominante.

Una sorta di contrapposizione tra interessi pubblici e privati che dopo oltre un secolo sembra riproporre surrettiziamente l'originaria contrapposizione tra diritto pubblico e privato che nel dibattito scientifico e parlamentare accompagnò la prima legge previdenziale istitutiva dell'assicurazione obbligatoria contro gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali (la legge n. 80 del 17 marzo 1898).

Senonché, al di là del ruolo indubbiamente importante e decisivo che l'intervento diretto dello Stato ha avuto e continua ad avere in materia previdenziale, il sistema nel suo complesso è stato storicamente caratterizzato piuttosto da una pluralità di attori e modelli con una forte partecipazione dei privati che continuano tuttora ad esercitare funzioni di rilevante importanza nella sollevazione dell'individuo da situazioni di bisogno socialmente rilevante.

Questa complessità e varietà tra attori, logiche e modelli differenti è stata elegantemente definita come «pluralismo previdenziale», intendendosi in questo modo alludere all'esistenza di molteplici regimi speciali gestiti da enti previdenziali diversi e autonomi da quelli pubblici, dimostrando in questo modo che l'interesse pubblicistico alla tutela dei diritti sociali può essere ragionevolmente soddisfatto dalla concorrente azione dei soggetti privati.

Il carattere storicamente composito e variegato del nostro sistema previdenziale ha trovato autorevole conferma nelle decisioni del giudice costituzionale, il quale ha accolto la lettura aperta dell'art. 38 Cost. nel senso che rientra nella discrezionalità legislativa la scelta in ordine ai tempi, alle modalità di erogazione delle prestazioni e alla individuazione delle strutture «ritenute più convenienti al raggiungimento dei fini indicati» (Corte Cost. 5 febbraio 1986, n. 31). Secondo la Corte costituzionale i diversi modelli «si trovano mescolati in gradazioni diverse nella realtà normativa» dovendosi tenere conto «della individualità di ogni sistema» e «della gradualità con la quale, in questa materia, i tipi sono

* Professore Associato di Diritto del Lavoro e della Previdenza Sociale nell'Università degli Studi di Milano.



realizzati». In questa logica «ogni sistema previdenziale presenta una propria autonomia» con la conseguenza che «le rispettive soluzioni sono da riportare, in linea di principio» «a valutazioni di congruità dei mezzi non estensibili fuori del sistema considerato». Ogni sistema previdenziale, in poche parole, presenta una «propria autonomia», con la conseguenza che «le rispettive soluzioni sono da riportare, in linea di principio» «a valutazioni di congruità dei mezzi non estensibili fuori del sistema considerato».

In altre parole, l'art. 38 Cost. non ha impedito di costituzionalizzare, con un certo pragmatismo, le strutture preesistenti nel timore che una complessiva riforma del sistema avrebbe potuto pregiudicare il funzionamento delle tutele che fino a quel momento, seppure in un periodo storico completamente diverso, avevano comunque garantito una certa protezione.

L'idea o l'ideologia che pretende un ruolo esclusivo dello Stato nella risposta ai bisogni socialmente rilevanti pare dunque smentita dai connotati storici del nostro sistema. Non sussiste, in definitiva, un pregiudiziale monopolio delle strutture pubbliche della funzione previdenziali, dovendosi piuttosto riconoscere che il soddisfacimento dei bisogni sociali è il frutto del concorso dell'azione di enti pubblici e privati. Né l'azione del privato può essere ritenuta aprioristicamente incompatibile con la natura pubblicistica degli interessi perseguiti, ponendosi anzi come diretta espressione della solidarietà generale e del diretto coinvolgimento dei cittadini nello «*svolgimento di attività di interesse generale sulla base del principio di sussidiarietà*» ai sensi dell'art. 118 Cost..

Ciò che maggiormente rileva ai fini della conformità ai principi costituzionali è il soddisfacimento del bisogno ritenuto meritevole di protezione, rilevando poco le modalità, gli strumenti adoperati o la loro eventuale combinazione.

Basti pensare ai numerosi fondi e regimi speciali di natura privatistica, spesso precedenti alla stessa Costituzione, che soprattutto nell'ambito del lavoro autonomo e delle libere professioni ma anche nel lavoro subordinato, assolvono direttamente alla funzione costituzionale di garantire la tutela pensionistica, sostituendosi (da qui la denominazione di regimi sostitutivi) al regime generale con una gestione parzialmente autonoma rispetto a questo. Il riferimento è evidentemente alle casse di previdenza dei professionisti gestite da enti privatizzati, ai fondi integrativi sanitari, ai diversi regimi integrativi o sostitutivi dell'assicurazione generale obbligatoria oppure, da ultimo, ai fondi bilaterali di solidarietà ai quali il legislatore ha affidato il compito di sostituire o integrare l'intervento pubblico nel mercato del lavoro.

Ma basti pensare soprattutto alla funzione che all'interno del sistema pensionistico ha assunto la previdenza complementare dove la complementarità deriva dal rapporto che questo pilastro privatistico instaura con il sistema pensionistico pubblico in coincidenza con l'arretramento, per evidenti limiti di risorse, della protezione offerta da quest'ultimo. È la stessa Corte costituzionale a parlare di «*collegamento funzionale tra previdenza obbligatoria e previdenza complementare, collocando quest'ultima nel sistema dell'art. 38, secondo comma, della Costituzione*» come strumento volto ad «*assicurare funzionalità ed equilibrio all'intero sistema pensionistico*», con la conseguenza che a mutare è la stessa natura giuridica delle contribuzioni dovute ai fondi di previdenza complementare



che «non possono più definirsi "emolumenti retributivi con funzione previdenziale"» in quanto «costituiscono, strutturalmente, contributi di natura previdenziale, come tali estranei alla nozione di retribuzione imponibile agli effetti dell'assicurazione INPS» (Corte cost. 28 luglio 2000, n. 393; Corte cost. 27 luglio 2001, n. 319).

L'«universalità» delle tutele previdenziali, dunque, non ha mai significato «uniformità» delle stesse, né gestione monopolistica pubblica delle tutele, avendo anzi il nostro sistema coniugato storicamente l'omnicomprensività della protezione con il suo pluralismo derivante dalla necessità di considerare le specifiche esigenze degli appartenenti a ciascuna categoria professionale.

In questa logica l'istituzione del Servizio Sanitario Nazionale, con finanziamento a carico della fiscalità generale e contestuale superamento del precedente sistema mutualistico assicurativo, realizzata con la legge n. 833 del 1978, ha rappresentato – come confermato dallo stesso giudice costituzionale – l'espressione di una scelta legislativa che ha voluto per la prima volta garantire a tutti i cittadini una tutela della salute indifferenziata e indipendente dalla condizione occupazionale e direttamente organizzata e gestita dallo Stato. Ma questa scelta convive, all'interno del composito quadro sopra descritto, con altre opzioni che in materia di tutela per la vecchiaia, la malattia, gli infortuni sul lavoro e le malattie professionali continuano a distinguere l'intensità della protezione sociale in base allo status occupazionale e spesso anche alla categoria dei lavoratori.

Questa digressione sui connotati storici fondamentali del nostro sistema di protezione sociale è stata necessaria per inquadrare sul piano sistematico e costituzionale l'istituto del secondo *welfare*.

Deve essere chiaro anzitutto che a partire dalla sua stessa denominazione, che varia, con diverse accezioni e prospettive ricostruttive, da *welfare* aziendale, *welfare* contrattuale, *welfare* occupazionale, secondo *welfare*, *welfare* di produttività o più genericamente *welfare* privato, si tratta ancora di un istituto privo di organicità che deriva da disorganiche, frammentarie e contingenti disposizioni di incentivazione fiscale e contributiva disseminate nel TUIR ma non solo.

Questa varietà di denominazioni esprime, da un lato, la precisa volontà dell'elaborazione teorica di voler conferire organicità e funzionalità ad un modello tuttora *in fieri* e, dall'altro, tutta la difficoltà di una simile operazione in mancanza di un testo organico ma soprattutto dinanzi ai continui e non sempre adeguatamente meditati interventi legislativi

Lasciando all'amica e collega Carmela Garofalo la ricostruzione analitica dell'articolato sistema di incentivi fiscali e contributivi che è all'origine della crescente diffusione, nelle politiche remunerative aziendali, dei beni e servizi offerti ai dipendenti, quel che è certo è che una delle principali ragioni – se non la principale – della diffusione del *welfare* contrattuale è certamente costituita dal vantaggio fiscale (e dalla conseguente riduzione del costo del lavoro) che con la legge di stabilità del 2016 assume però un significato che va ben oltre il mero valore economico.

La legge n. 208 del 2015 ha esteso l'esclusione dalla base imponibile ai fini fiscali del valore delle opere o servizi di «utilità sociale», concessi alla generalità dei dipendenti, ad alcune categorie di essi o ai relativi familiari, all'ipotesi che tali attribuzioni non derivino da una scelta volontaria del datore di



lavoro ma siano dovute «*in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale*»; riferimento, quest'ultimo, esteso dalla legge di stabilità del 2017 ai «contratti nazionali, accordi interconfederali e contratti collettivi territoriali».

Emergono così due aspetti di fondamentale rilievo: da un lato, la volontà legislativa di incentivare fiscalmente l'erogazione di tali beni e servizi; dall'altro, l'intento di utilizzare la contrattazione collettiva come sede elettiva della relativa attribuzione.

Questo intento emerge con ancora più evidenza dalla tassazione agevolata dei premi di risultato ovvero di quelle somme erogate in presenza di «*incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri*» definiti con decreto ministeriale.

L'applicazione dell'imposta sostitutiva pari al 10% – poi ridotta al 5% – è tuttavia subordinata ad alcune condizioni ovvero che il premio sia di ammontare variabile e di importo non superiore a un certo limite, che i lavoratori siano percettori di un reddito annuo da lavoro dipendente non superiore a 80mila euro, ma soprattutto che il premio sia corrisposto in esecuzione dei contratti aziendali o territoriali di cui all'art. 51 del d.lgs. n. 81 del 2015. In favore delle aziende che coinvolgono «*pariteticamente*» i lavoratori nell'organizzazione del lavoro è prevista inoltre una riduzione del venti per cento dell'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro e la completa esenzione dei lavoratori dagli obblighi contributivi.

Ove poi il lavoratore scelga di sostituire «*in tutto o in parte*» il premio di risultato – come disciplinato dai contratti aziendali o territoriali e nei limiti degli importi previsti – con i *fringe benefits* di cui all'art. 51, commi 2 e 3, TUIR, si applica la completa esenzione fiscale, con esclusione pertanto dell'aliquota agevolata, e nella maggiore parte dei casi anche l'esenzione per il lavoratore dagli obblighi contributivi.

Il medesimo beneficio è stato altresì esteso alla conversione del premio di risultato in contributi ai fondi di previdenza complementare o di assistenza sanitaria integrativa, anche se eccedenti rispetto ai relativi limiti di esenzione.

La scelta della conversione è ovviamente rimessa alla decisione del singolo lavoratore sebbene l'attribuzione del premio di risultato e la relativa convertibilità rimangano strettamente condizionate alla disciplina del contratto aziendale o territoriale.

È questo evidentemente l'aspetto di maggiore interesse ai nostri fini.

Il coinvolgimento dell'autonomia collettiva ha costituito – come è stato rilevato in dottrina – un vero e proprio cambio di paradigma normativo che ha spostato la ragione della non imposizione fiscale dalla natura liberale e quindi dalla non corrispettività di queste misure, alla loro meritevolezza sociale.

La valorizzazione dell'autonomia collettiva ha accentuato il carattere bilaterale e contrattuale del secondo welfare, modificando e innovando al contempo i termini e i contenuti della negoziazione collettiva.

Non è un caso, del resto, che le principali confederazioni sindacali nel documento del 14 gennaio 2016 sottoscritto da CGIL-CISL-UIL, dal significativo titolo «*Un moderno sistema di relazioni industriali per un*



modello di sviluppo fondato sull'innovazione e la qualità del lavoro", abbiano ravvisato nel *welfare* contrattuale uno strumento di «crescita del "benessere organizzativo" e di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, nel quadro di un miglioramento complessivo della produttività e delle condizioni di lavoro», auspicando uno «sviluppo esteso» della forma negoziale in luogo di quella unilateralmente decisa dall'azienda.

Siamo così di fronte ad un istituto che ha cambiato fisionomia, continuando ad assumere significati e funzioni ulteriori e più significative rispetto al passato.

Se in origine l'incentivo fiscale ha costituito senza dubbio la principale ragione della convenienza, le motivazioni della diffusione del secondo *welfare* sono da individuare nel perseguimento di obiettivi e convenienze dai contenuti più articolati e complessi.

Da un lato, il coinvolgimento degli attori sindacali nella definizione e programmazione dei piani di *welfare* aziendali costituisce un importante fattore evolutivo dell'intero sistema di relazioni industriali che non si limita più alla determinazione del mero scambio contrattuale e redistributivo tra salario e prestazione lavorativa per estendersi alla valutazione degli obiettivi dell'impresa, della sua organizzazione, dei bisogni dei lavoratori, delle esigenze familiari, della qualità della vita e della conciliazione tra esigenze e tempi di vita e di lavoro ovvero in poche parole, del loro benessere.

Quest'ultimo profilo, in particolare, conferma quanto rilevato all'inizio della relazione a proposito dei profondi cambiamenti che anche per ragioni demografiche intervengono nei bisogni dell'individuo. Non v'è dubbio che da questo versante il *welfare* contrattuale si ponga come uno strumento formidabile per adeguare le strategie dell'impresa alle profonde trasformazioni tecnologiche e sociali, in modo da affrontare, da un lato, l'esigenza di formazione continua dei lavoratori e, dall'altro, la mutata concezione del lavoro soprattutto delle nuove generazioni per le quali al mero scambio tra prestazione e retribuzione si sovrappongono esigenze di natura diversa, quali la crescita professionale, la partecipazione ai processi decisionali, il benessere personale ed organizzativo e – come già detto – la qualità del rapporto tra vita lavorativa e vita privata.

Risulta così del tutto naturale che secondo le ultime rilevazioni le risorse disponibili per i rinnovi dei contratti non solo aziendali ma anche e soprattutto nazionali siano sempre più concentrate nella direzione del *welfare* contrattuale che diventa per l'impresa il veicolo attraverso il quale accrescere la fidelizzazione dei lavoratori, il senso di appartenenza all'impresa, l'incremento della produttività e della redditività in una logica di sinergia positiva tra istanze dell'impresa e quelle dei lavoratori.

Tenuto conto delle dinamiche demografiche del nostro Paese non è difficile allora immaginare che il *welfare* contrattuale possa rappresentare un formidabile strumento competitivo per trattenerne le migliori risorse in azienda in un contesto strutturalmente caratterizzato dalla loro scarsità.

Senonché, agli aspetti indubbiamente positivi si accompagnano per così dire profili di maggiore criticità del fenomeno del *welfare* aziendale.

In primo luogo, non può farsi a meno di rilevare come la proposta avanzata da più parti di un "Testo Unico del Welfare Aziendale" che possa raccogliere le diverse disposizioni disseminate in diversi testi



normativi, rappresenti una misura non soltanto opportuna ma anche necessaria in modo da dare all'istituto una veste legislativamente organica.

Un intervento legislativo di questo tipo avrebbe la possibilità non soltanto di definire in maniera più precisa le finalità del *welfare* contrattuale ma anche di recepire in forma stabile le norme, le prassi e le interpretazioni potendo altresì valorizzare le migliori esperienze contrattuali. Una disciplina unitaria ed organica del *welfare* contrattuale potrebbe altresì definire meglio la distinzione spesso opaca tra questo strumento, i *fringe benefits* intesi come retribuzione in natura, le politiche retributive incentivanti, e più in generale le misure di assistenza sociale e previdenziale, oltre a individuare indicatori oggettivi e affidabili ESG per misurare in concreto l'impatto sociale e ambientale delle misure adottate.

Quest'ultimo aspetto, in particolare, si collega ad uno dei profili più problematici del *welfare* contrattuale.

Gli accordi aziendali o territoriali che riconoscono il premio di risultato e la sua convertibilità devono essere depositati, come previsto dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016, presso l'Ispettorato territoriale del lavoro entro trenta giorni dalla loro sottoscrizione.

Ebbene, alla data del 15 luglio 2025, secondo i dati pubblicati dal Ministero del lavoro, i contratti depositati ancora vigenti erano 12.816 aziendali e 2.812 territoriali con la convertibilità del premio ammessa da 9.796 accordi (pari al 62,6% dei contratti ancora vigenti).

Il problema più rilevante riguarda la valutazione degli effetti del *welfare* contrattuale, posto che allo stato manca un qualunque sistema di misurazione quantitativa dei relativi effetti sul piano della produttività, della rispondenza ai bisogni delle persone e più in generale al loro benessere. Si può dire, in definitiva, che non vi siano conferme sul piano degli effetti della giustificazione economica e sociale della fiscalità di vantaggio che comporta l'applicazione dell'esenzione fiscale al premio di risultato in luogo dell'applicazione delle aliquote ordinarie ai minimi retributivi previsti dalla contrattazione collettiva.

Le numerose ricerche e rilevazioni compiute sul fenomeno scontano poi un'inevitabile parzialità dei risultati che deriva dalla sua diseguale distribuzione sul piano territoriale e dei settori produttivi.

Si tratta invero di una diseguaglianza che non è corretto imputare direttamente al *welfare* contrattuale, rappresentando semmai il riflesso delle profonde differenze soprattutto territoriali del nostro sistema economico e produttivo che è composto in massima parte da aziende di piccole e piccolissime dimensioni nelle quali la contrattazione aziendale è del tutto assente.

Non può sorprendere allora che il *welfare* aziendale sia tuttora confinato alle grandi imprese del centro-nord e prevalentemente concentrato nei settori economicamente più dinamici e innovativi sul piano tecnologico ovvero in quei settori nei quali la particolare attenzione da parte aziendale alla fidelizzazione dei lavoratori e al relativo benessere personale costituisce la diretta conseguenza del loro valore professionale.



È fin troppo noto che le differenze del tessuto produttivo tra le diverse aree geografiche del Paese si accompagnano in maniera totalmente inaccettabile a differenze profonde anche nella capacità delle strutture pubbliche di rispondere ai bisogni primari dei cittadini soprattutto dal versante sanitario.

In questo scenario il *welfare* contrattuale è stato spesso inteso come una risposta privatistica e frammentata alle dinamiche regressive del *welfare state* nel senso che il progressivo arretramento delle tutele pubbliche troverebbe una parziale compensazione nelle risposte a quei bisogni offerti dal *welfare* contrattuale.

Da questo versante, i maggiori timori avanzati in dottrina riguardano soprattutto la possibilità che il *welfare* privato non si limiti ad assolvere ad una funzione meramente integrativa e complementare del *welfare* pubblico, bensì sostitutiva di quest'ultimo che a sua volta potrebbe risultare deresponsabilizzato rispetto all'esigenza di migliorare le proprie strutture e l'efficienza dei propri servizi.

Un altro rischio paventato dalle opinioni più critiche è quello legato, per l'appunto, alla disparità territoriale, posto che le risposte fornite dal *welfare* privato andrebbero appannaggio di quelle aree che godono di più elevati livelli quantitativi e qualitativi delle prestazioni offerte dal sistema pubblico.

Il rischio è quello allora di aggravare anziché attenuare le disparità in termini di diritti e tutele che distinguono le condizioni sociali ed occupazionali dei lavoratori in ragione del territorio, della dimensione aziendale e del settore tecnologico di occupazione.

Occorre considerare, d'altro canto, come in assenza di un sistema di misurazione oggettiva e affidabile degli effetti del *welfare* contrattuale ogni considerazione e valutazione sull'istituto sia destinata inevitabilmente a risultare superficiale, inutile o, peggio, controproducente.

Cionondimeno è possibile svolgere alcune considerazioni in chiave prospettica.

Si è già detto come l'affidamento a soggetti privati di importanti funzioni in materia di tutela sociale non sia affatto incompatibile con il nostro modello costituzionale. La ibridizzazione tra pubblico e privato ha costituito anzi fin dagli albori un tratto caratteristico del nostro sistema di *welfare state*.

Che piaccia o meno, la pretesa di riservare al *welfare* pubblico la garanzia dei diritti sociali, oltre che in contrasto con l'evoluzione storica dell'ordinamento, si rivela poco coerente non solo rispetto al dato costituzionale, ma anche e soprattutto rispetto alle attuali capacità del sistema pubblico di rispondere ai bisogni dell'individuo specialmente in ambito sanitario.

Nel sistema pensionistico già assistiamo da tempo alla complementarità tra sistema pubblico e privato che certamente accentuerà nel futuro le disparità di tutele soprattutto sul piano quantitativo. Il limitato tasso di adesione alla previdenza complementare ci offre già in prospettiva una situazione particolarmente grave sul piano della sostenibilità sociale dell'arretramento per evidenti ragioni demografiche della protezione offerta dal sistema pensionistico pubblico.

La questione andrebbe allora impostata in termini differenti considerando anzitutto come il *welfare* contrattuale rappresenti l'effetto e non certo la causa delle disparità esistenti nel mercato del lavoro che derivano da autonomi e preesistenti fattori del tutto indipendenti dal *welfare* contrattuale che in



fin dei conti costituisce un fenomeno recente. Il *welfare* contrattuale costituisce semmai la recente manifestazione di una tendenza evolutiva che nasce da lontano a livello aziendale e che il legislatore si è limitato – come spesso accade – ad assecondare e incentivare sul piano fiscale senza alcuna visione di carattere generale circa il ruolo da riconoscere a questo modello.

La vera questione allora è approfondire la conoscenza del fenomeno e dei suoi effetti in modo da poter valutare e delineare la funzione che il *welfare* contrattuale può giocare nella interazione e complementarità con il sistema pubblico.

Ma al contempo è necessario considerare, al di là di qualunque pretesa di uniformità, le risposte in termini qualitativi e quantitativi che il sistema pubblico è in grado concretamente di offrire.

Volendo concentrarci sul sistema sanitario, le più recenti rilevazioni Eurostat ci restituiscono uno scenario sconcertante e spesso scandaloso. Il nostro Paese registra una percentuale di domanda di prestazioni sanitarie rimasta insoddisfatta nettamente superiore rispetto a quella di altri Paesi, quali Francia, Germania e Regno Unito.

Nell'ultimo decennio la spesa pubblica sanitaria ha subito una forte contrazione considerando l'incidenza dell'inflazione degli ultimi anni e la crescente domanda di prestazioni dovuta all'invecchiamento della popolazione.

Secondo l'ultimo rapporto Censis, dal 2013 al 2023 la spesa sanitaria privata pro-capite è cresciuta in termini reali del 23,0%, mentre quella pubblica dell'11,3%.

Il 74% della spesa sanitaria è finanziato dal settore pubblico, per un totale di 130.291 milioni di euro, mentre il 26% è a carico delle famiglie tramite spese dirette o intermedie.

Nel 2023, la spesa sanitaria a carico degli stessi cittadini ha raggiunto i 40,6 miliardi di euro, con un incremento del 10,3% rispetto al 2022. E secondo la Corte dei Conti la quota a carico dei cittadini è destinata ad aumentare fino a superare i 47 miliardi, ossia il 2% del Pil, nel 2028.

Il risultato preoccupante di questa tendenza è il seguente: negli ultimi 24 mesi il 36,9% degli italiani ha dovuto tagliare altre spese per finanziare le proprie spese sanitarie, quota che sale al 50,4% tra le persone con redditi bassi e scende al 22,6% tra quelle con redditi alti.

È inutile dire che questa situazione ha colpito soprattutto le regioni più povere e le fasce meno abbienti della popolazione. Con una importante differenza spesso trascurata: la funzione della spesa sanitaria privata risulta diversificata anche in ragione del livello di efficienza del sistema pubblico nel senso che nelle regioni dove il sistema sanitario nazionale gode di indicatori di assistenza elevati il ricorso alla sanità privata ha solo funzione integrativa, mentre nelle aree in cui la sanità pubblica non riesce a rispondere ai bisogni fondamentali la sanità privata assume evidentemente una funzione sostitutiva.

Alla luce della situazione appena descritta riesce difficile non pensare che le disparità territoriali e di condizione economica già connotano il sistema indipendentemente dal ruolo ancora contenuto del *welfare* aziendale.



È di tutta evidenza come queste criticità siano destinate ad aumentare nel lungo periodo a causa del progressivo invecchiamento della popolazione. In verità, come confermato dalle analisi parlamentari, il *trend* demografico non costituisce di per sé un fattore di particolare aumento della spesa o, quanto meno, lo rappresenta in misura decisamente inferiore rispetto a quanto si potrebbe pensare.

Maggiore preoccupazione solleva l'allarmante riduzione della spesa in prevenzione che, unitamente all'invecchiamento della popolazione, condurrà prevedibilmente ad un aggravamento delle disparità già esistenti.

Le preoccupazioni aumentano con riguardo ai servizi di assistenza continuativa rispetto ai quali il nostro Paese non ha ancora colmato il divario che lo separa dalle virtuose esperienze degli altri principali Paesi europei. Il divario è talmente ampio che nel nostro Paese nel 64% dei casi è la famiglia ad occuparsi della cura e dell'assistenza delle persone anziane affette da patologie croniche, con notevole dispendio di risorse finanziarie o di tempo che sovente impediscono l'accesso all'impiego o la continuazione dell'attività lavorativa da parte dei familiari chiamati direttamente ad assistere le persone non autosufficienti.

È di tutta evidenza a questo punto il ruolo che il *welfare* aziendale può giocare rispetto alla struttura e all'evoluzione del sistema pubblico.

Per quanto tuttora ancorato a disorganiche disposizioni di carattere fiscale, il *welfare* aziendale potrebbe assumere la funzione di integrare il sistema pubblico garantendo quelle prestazioni che quest'ultimo non è in grado di assicurare, specialmente in materia sanitaria.

Per poter assolvere a tale funzione, è necessario tuttavia che il legislatore operi una coerente selezione dei beni e servizi meritevoli di esenzione fiscale rispetto ai bisogni ritenuti socialmente rilevanti.

Solo per fare alcuni esempi, le agevolazioni concesse «*per la fruizione dei servizi di assistenza ai familiari anziani o non autosufficienti*» e per i «*contributi e premi*» per «*prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi per oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana (...) o il rischio di gravi patologie*» assumono una meritevolezza sociale indubbiamente superiore a quelle concesse per altri beni o servizi.

La principale questione attiene allora alla corretta individuazione dei «*bisogni socialmente rilevanti*», la cui tutela risulterebbe meritevole di promozione e incentivazione sul piano fiscale, non potendosi dubitare che, per quanto i bisogni sociali siano in costante evoluzione, sussista una notevole differenza o, quanto meno, una diversa graduazione di priorità, specialmente sul piano costituzionale, tra i diversi beni e servizi che sono attualmente (e indistintamente) incentivati nell'ambito del *welfare* contrattuale.

Il fatto che la tutela pubblica abbia visto costantemente arretrare i propri confini rispetto alla garanzia dei bisogni fondamentali, non può comportare una valutazione di indifferenza rispetto agli stessi, posto che la scelta non dipende soltanto dalla natura del bisogno ma dalla disponibilità delle risorse e dei mezzi necessari alla loro tutela.

La partecipazione dei privati alla tutela di questi bisogni assume allora una rilevanza sociale che non può essere indistintamente riconosciuta a qualunque esigenza.



Ebbene, se il *welfare* aziendale saprà elevarsi da disorganiche disposizioni di incentivazione fiscale sul piano contrattuale collettivo per assumere una diversa funzione di pilastro funzionalizzato alla tutela di bisogni costituzionalmente protetti, l'operazione potrebbe rivelarsi non solo opportuna ma, in chiave futura e considerata la nostra tendenza demografica, anche necessaria. Diversamente, ove la funzionalizzazione del *welfare* contrattuale dovesse sperimentare gli stessi problemi di limitata e frammentata diffusione che hanno accompagnato la previdenza complementare, gli effetti saranno scarsamente rilevanti.

Nell'attesa di esaminare gli sviluppi futuri del *welfare* contrattuale e, in particolare, se continuerà a rappresentare un insieme di disposizioni sparse o se riuscirà ad elevarsi a modello organico, l'unica certezza è che, al pari di quanto avvenuto con la previdenza complementare, il ruolo delle organizzazioni sindacali sarà decisivo. E non meno importante sarà il pieno coinvolgimento delle diverse figure professionali – quali i commercialisti del lavoro – chiamate a vario titolo a fornire supporto e assistenza alle imprese nella predisposizione dei piani di *welfare* aziendale onde evitare che questo istituto possa trasformarsi in un'occasione di difesa di interessi corporativi che non si conciliano evidentemente con la rilevanza degli interessi generali sottesi all'intera questione.

Bibliografia essenziale

- ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di), *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, Bologna, 2019
- BACCHINI F., *Welfare aziendale: illazioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale) (II. Parte speciale)*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, pp. 634 ss. e pp. 1008 ss.
- BESSONE M., CARINCI F. (a cura di), *La previdenza complementare*, in F. CARINCI (diretto da), *Diritto del lavoro. Commentario*, Utet, Torino, 2004
- CINELLI M., «Pubblico», «privato» e Costituzione nelle attuali dinamiche della previdenza, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2017, pp. 402 ss.
- CINELLI M., *La previdenza complementare*, Art. 2123, in *Il Codice Civile. Commentario*, diretto da F.D. Busnelli, Giuffrè, Milano
- CIOCCA G., *La libertà della previdenza privata*, Giuffrè, Milano, 1998
- COMANDÈ D., *Il nuovo welfare contrattuale nei negoziati collettivi nazionali: stato dell'arte e criticità*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2017, pp. 821 ss.
- FILÌ V., *Il ruolo del welfare privato nel sistema di welfare sociale*, in *Riv. dir. sic. soc.*, 2022, pp. 595 ss.
- GAROFALO C., *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello*, Cacucci, Bari, 2021
- GAROFALO D., *Il modello di welfare contrattuale negli studi professionali: vecchie e nuove problematiche*, in *Dir. merc. lav.*, 2022, pp. 252 ss.
- LUDOVICO G., *Il welfare aziendale come risposta ai limiti del Welfare State*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione Lavoro*, Giuffrè Lefebvre, 2019, pp. 23 ss.
- LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione Lavoro*, Giuffrè Lefebvre, 2019
- MAINO F., FERRERA M. (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2013
- MASSAGLI E. (a cura di), *Il welfare aziendale territoriale per la micro, piccola e media impresa italiana. Un'indagine ricostruttiva*, *Adapt labour studies e-Book series* n. 31, 2014
- SANTINI F., *Profili di regolamentazione collettiva del welfare aziendale*, in *Arg. dir. lav.*, 2018, pp. 1476 ss.
- SENATO DELLA REPUBBLICA, *Indagine conoscitiva sulla sostenibilità del servizio sanitario nazionale con particolare riferimento alla garanzia dei principi di universalità, solidarietà ed equità*, approvato dalla 12ª commissione permanente (Igiene e sanità) nella seduta del 10 gennaio 2018.
- SQUEGLIA M., *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, pp. 103 ss.
-



-
- SQUEGLIA M., La «previdenza contrattuale». *Un modello di nuova generazione per la tutela dei bisogni previdenziali socialmente rilevanti*, Giappichelli, Torino, 2014
- SQUEGLIA M., *La disciplina del welfare aziendale: linee evolutive, sentieri di indagine e prospettive di sviluppo*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione Lavoro*, Giuffrè Lefebvre, 2019, pp. 45 ss.
- SQUEGLIA M., *La previdenza contrattuale nel modello del welfare aziendale "socialmente utile" e della produttività partecipata*, in *Arg. dir. lav.*, 2017, pp. 383 ss.
- TIRABOSCHI M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in *Dir. rel. ind.*, 2020, pp. 86 ss.
- TIRABOSCHI M., *Welfare for People. Ottavo rapporto su Il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2025
- TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale 2.0. Nuovo welfare, vantaggi contributivi e fiscali*, Ipsoa, Milano, 2016
- TURSI A. (a cura di), *Le fonti normative e negoziali della previdenza complementare in Europa*, Giappichelli, Torino, 2011
- TURSI A., *La previdenza complementare nel sistema di sicurezza sociale. Fattispecie e disciplina giuridica*, Giuffrè, Milano, 2001
- TURSI A., *Welfare contrattuale e responsabilità sociale dell'impresa*, in LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo. Atti delle Giornate di Studio della Sezione Lavoro*, Giuffrè Lefebvre, 2019, pp. 7 ss.
-



3. La disciplina del welfare aziendale

di Carmela Garofalo¹

3.1 Premessa

È ormai acquisito che nell'ultimo decennio si è assistito a una vera e propria riscoperta del welfare aziendale. Nella letteratura in materia, le ragioni che spiegano questa nuova stagione del welfare aziendale vengono spesso ricondotte, in chiave prevalentemente reattiva, alla crisi del welfare pubblico e alla conseguente emersione di una domanda di prestazioni di welfare più articolate e prossime ai bisogni concreti dei lavoratori.

Si tratta di una lettura senz'altro fondata, ma che restituisce solo una parte della realtà. Se, infatti, la crisi del welfare pubblico ha certamente agito da catalizzatore, essa non esaurisce la portata del fenomeno, che appare piuttosto come espressione di una trasformazione più profonda del modo di concepire l'impresa, il lavoro e le relazioni industriali.

La sua logica si innesta in un contesto in cui il lavoro non deve essere più concepito come mera forza produttiva, ma come fattore costitutivo dell'identità personale e comunitaria, e in cui l'impresa tende a ridefinire la propria funzione sociale in chiave di sostenibilità e coesione interna ed esterna ad essa.

In questa prospettiva, il welfare aziendale rappresenta il terreno più fecondo per una nuova alleanza tra impresa e persona, fondata sulla qualità del lavoro e sulla partecipazione.

Tuttavia, l'impianto normativo, modellato intorno alla leva fiscale, ha finito per orientarne la traiettoria in senso utilitaristico, spostando l'accento dal benessere alla convenienza, dalla relazione al risparmio, oscurandone la funzione più autentica di strumento di promozione del benessere organizzativo, di fidelizzazione dei lavoratori, di corresponsabilità collettiva, in grado di generare valore non solo economico, ma anche relazionale e comunitario.

Nonostante queste potenzialità, in parte inesprese, il welfare contrattuale non si sottrae alla contesa teorica: anzi è fenomeno ormai costantemente attenzionato, sol si consideri la cospicua produzione scientifica in materia.

I suoi sostenitori ne mettono in evidenza la logica *win-win*: vince l'impresa che incrementa la produttività, abbassa il costo del lavoro e fidelizza i lavoratori; vince il lavoratore, come singolo, che ottiene servizi con ridotto carico fiscale e umanizza il suo rapporto di lavoro, soprattutto attraverso nuovi servizi di conciliazione; vince lo stato che ottimizza le politiche di welfare pubblico nella misura in cui attua forme di sostegno e integrazione con il secondo welfare a livello aziendale; vincono i sindacati per i quali si aprono spazi alla contrattazione partecipata e decentrata anche nelle piccole imprese, sino a forme nel welfare tradizionale (fondi pensioni e fondi sanitari) di partecipazione a istituzioni di taglio cogestito; vincono le imprese fornitrici di servizi di welfare alle imprese che li

¹ Professoressa associata di diritto del lavoro nell'Università degli studi di Bari Aldo Moro.



erogano, che intravedono nuove prospettive di business e concorrono per fornirne di migliori a più basso prezzo.

I detrattori del welfare negoziale, invece, ritengono che esso finisca per accentuare i dualismi e gli squilibri già presenti nel mercato del lavoro, opponendosi così alla prospettiva più ampia del "secondo welfare" e del "welfare mix". Secondo questa lettura, il welfare aziendale non rappresenterebbe un'integrazione del welfare pubblico, ma piuttosto una forma di sostituzione o contrapposizione ad esso, finendo per depotenziarlo nella misura in cui drena risorse a esso destinate e farebbe aumentare le disuguaglianze strutturali (tra *insider* e *outsider*, grandi e piccole imprese, Nord e Sud).

Mentre la prima critica non appare del tutto fondata, poiché welfare negoziale e welfare pubblico non si pongono in un rapporto di vasi comunicanti – nel senso che un incremento delle risorse destinate al primo non comporta necessariamente una riduzione di quelle riservate al secondo – anche alla luce della crisi, tanto endogena quanto esogena, del modello universalistico a regia esclusivamente statale, appare invece più consistente la seconda obiezione: quella che mette in guardia dal rischio di una rinnovata accentuazione dei dualismi, economici e sociali, che possono maturare intorno alle esperienze di welfare negoziale.

Lo squilibrio territoriale del welfare aziendale è molto legato al dualismo Nord/Sud tipicamente italiano, per ragioni storiche; essendo il welfare contrattuale, peraltro, legato al secondo livello di negoziazione collettiva, finisce per trascinarsi, di conseguenza, lo squilibrio della contrattazione collettiva di secondo livello, concentrata soprattutto nelle medie e grandi imprese, allocate al centro-Nord. Il welfare occupazionale rischia, parimenti, di accentuare lo squilibrio sociale: *insider/outsider*, piccole e grandi imprese, anziani giovani, squilibri sicuramente di carattere più strutturale e generale e non riferibili soltanto a peculiarità storiche delle distorsioni dello sviluppo in Italia.

A prescindere da tali ampie questioni, a supporto del potenziale e anzi necessario sviluppo del welfare aziendale in Italia, sovengono i dati OCSE sulla qualità del lavoro che certificano come in Italia l'indice della qualità del lavoro è particolarmente basso, non solo con riguardo alla protezione nel mercato del lavoro, ma per quel che interessa, con riferimento alla qualità dell'ambiente di lavoro, anche in ragione del tradizionale scarso sviluppo di meccanismi di conciliazione e di welfare aziendale. Peraltro, a supporto delle necessità del sostegno pubblico alle esperienze di secondo welfare, si possono addurre anche i dati emergenti sempre dell'OCSE sulla tassazione del lavoro secondo i quali l'Italia sarebbe al quarto posto come incidenza del cuneo fiscale e in ragione del quale le misure di riduzione del cuneo andrebbero comunque salutate con favore.

È a partire da questo quadro di sistema che può introdursi l'analisi della disciplina del welfare aziendale, la quale muove necessariamente dal problema definitorio, in assenza di una specifica definizione legislativa del termine e alla luce della natura «generica ed a-sistematica» di tale nozione.

3.2 La definizione di welfare aziendale

Nel silenzio del legislatore, che si è limitato a intervenire sugli aspetti fiscali dell'istituto, la definizione del fenomeno è stata affidata alla dottrina, la quale ne ha progressivamente ricostruito i contorni all'interno del più ampio concetto di welfare occupazionale. Quest'ultimo rappresenta l'insieme delle tutele e dei servizi sociali che si collegano al fatto stesso di lavorare e che trovano nel rapporto di lavoro la propria condizione genetica e funzionale, a prescindere dal soggetto erogatore e dalla fonte istitutiva. Rientrano in tale ambito non soltanto le misure direttamente offerte dall'impresa, ma anche quelle promosse da soggetti collettivi – enti bilaterali, fondi pensione o sanitari, organismi interprofessionali – che operano per integrare o completare le garanzie pubbliche.

All'interno di questo spazio si colloca il welfare aziendale, che ne rappresenta la declinazione più specifica ed è stato definito come un "sistema complesso, di natura privata o collettiva, volto a soddisfare bisogni sociali analoghi o complementari a quelli del welfare pubblico" oppure come "l'insieme di strumenti giuridici, economici e sociali che il datore di lavoro adotta per promuovere il benessere del lavoratore in quanto persona e non necessariamente in quanto dipendente". È un welfare, quindi, che nasce nell'impresa e per l'impresa, e che oggi tende a integrarsi con la cultura della sostenibilità e del benessere organizzativo, superando la logica filantropica o paternalistica delle esperienze del passato.

A completare questo quadro interviene la dimensione contrattuale, che riguarda la fonte istitutiva delle misure di welfare. Si parla di welfare contrattuale quando le prestazioni o i servizi, siano essi aziendali o collettivi, trovano la loro origine nella contrattazione collettiva – nazionale, territoriale o aziendale – e non più nella sola iniziativa volontaria del datore di lavoro.

Tradizionalmente, il welfare contrattuale e aziendale si distinguevano nettamente: il primo condizionato dalle negoziazioni tra le parti sociali, il secondo, invece, considerato come un insieme di servizi e prestazioni erogate ai lavoratori per iniziativa unilaterale e volontaria del datore di lavoro.

Il welfare aziendale, dunque, è sempre stato considerato come un'evoluzione del welfare di fabbrica di olivettiana memoria, come l'insieme delle misure di natura sociale messe in campo dall'imprenditore paternalista a seguito dei primi progressi dell'industria italiana.

Il datore di lavoro già con la riforma prevista dal d.lgs. n. 314/1997 poteva offrire al lavoratore una serie di servizi o indennità caratterizzate da un regime fiscale e contributivo incentivante, ma il sistema si inceppava a causa della impossibilità di ricondurre a esclusioni dalla base imponibile della retribuzione quelle erogazioni o quei servizi derivanti da attività negoziali intercorse tra azienda e sindacati, essendo previsto il requisito condizionante della volontarietà.

L'effetto di tale "cervellotico" criterio è stato quello di costringere i datori di lavoro più lungimiranti ad agire formalmente d'iniziativa (per rispettare il requisito della volontarietà della elargizione), ma sostanzialmente con un'implicita condivisione delle organizzazioni sindacali di categoria, che dopo un iniziale momento di diffidenza hanno colto positivamente le ricadute delle strategie di welfare aziendale messe in campo dalle aziende.



La legge di stabilità 2016 ha capovolto tale impostazione - definita come una «incomprensibile limitazione» che lasciava alla contrattazione un ruolo meramente residuale—andando a modificare i rigidi vincoli normativi fino ad allora presenti e segnando così «l’entrata del welfare aziendale nell’età adulta» attraverso il «superamento del dogma della volontarietà».

La nuova impostazione, infatti, oltre a rendere più ampio l’insieme delle opere e servizi ricompresi dalla normativa fiscale, ha previsto che gli incentivi fiscali siano riconosciuti anche nel caso in cui essi, considerati “di utilità sociale”, trovino la propria fonte nel contratto, accordo o regolamento aziendale, limitazione poi eliminata grazie all’interpretazione autentica dell’art. 51, comma 2, lett. f), TUIR da parte dell’art. 1, comma 162, legge di bilancio per il 2017, che ha così consentito di estendere a tutti i tipi di contratto collettivo (ivi compresi gli accordi interconfederali) la possibilità di prevedere forme di welfare aziendale, senza correre il rischio di ricevere censure dall’Agenzia delle Entrate.

Ciò ha permesso a tutti quei lavoratori dipendenti di imprese di piccole dimensioni o con scarsa disponibilità finanziaria che, altrimenti sarebbero stati esclusi dall’applicazione della normativa sul welfare negoziale di “secondo livello”, di usufruire dei vantaggi previsti dalla legislazione di favore.

In seguito a questo importante passaggio di riforma, possiamo così parlare più propriamente di un “welfare contrattuale”, da intendersi come l’implementazione di “benefici, prestazioni e servizi di natura sociale a favore dei lavoratori” attraverso la «contrattazione in tutte le sue dimensioni e livelli», oppure di un “welfare aziendale contrattuale”, per distinguere in maniera più dettagliata le forme di welfare aziendale erogate sulla base di un accordo sindacale, rispetto a quelle, comunque fiscalmente incentivate, derivanti da un regolamento unilaterale che continuano a ricevere una agevolazione fiscale consistente nella deducibilità dei costi sostenuti dall’azienda non integrale, ma entro il limite di un “ammontare complessivo non superiore al 5 per mille dell’ammontare delle spese per prestazioni di lavoro dipendente risultante dalla dichiarazione dei redditi”. Diversamente la deducibilità dei costi sostenuti è totale qualora il regolamento aziendale presenti i caratteri dell’obbligazione negoziale e quindi non sia revocabile o modificabile unilateralmente.

Il coinvolgimento delle organizzazioni sindacali e della contrattazione collettiva nella gestione del welfare aziendale è un elemento importante della riforma del 2016/2017, poiché affida all’attore sindacale un ruolo centrale in un contesto strategico della gestione delle dinamiche retributive, scommettendo sulla capacità dei sindacati di farsi interpreti dei reali bisogni dei lavoratori in un momento storico (quello in cui ha imperato il “renzismo”) caratterizzato da un’evidente debolezza dell’attore sindacale.

Ciò, peraltro, in sintonia con il mutato orientamento della contrattazione collettiva che decide di incorporare nel sinallagma dello scambio lavoristico servizi e prestazioni di welfare, direttamente collegate a bisogni sociali qualificati e sottratti alle scelte di consumo dei percettori di reddito monetario.



3.3 La disciplina fiscale

La disciplina positiva oggi più rilevante in materia non è contenuta in una normativa organica, ma in disposizioni di natura fiscale che, pur con un campo applicativo più ristretto, rappresentano il principale riferimento operativo del legislatore.

È dunque alla definizione "fiscale" di welfare aziendale, contenuta nel TUIR, che occorre fare riferimento per ricostruire i rinvii alla fonte collettiva e all'impianto premiale dell'istituto.

In questa prospettiva l'art. 51 TUIR, elenca tassativamente le somme e i valori percepiti in relazione al rapporto di lavoro dipendente, che in tutto o in parte sono esclusi dal reddito imponibile, in deroga al principio generale dell'onnicomprendività in applicazione del quale "...tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro" costituiscono reddito di lavoro dipendente.

Dalla previsione del TUIR possiamo individuare due modelli di welfare aziendale:

- a) Il primo modello è il c.d. welfare aziendale puro. Il lavoro subordinato, a differenza di quello autonomo, beneficia di talune deroghe, totali o parziali, dal reddito imponibile in deroga al principio di onnicomprensività: è proprio dall'individuazione dei singoli benefits che il datore di lavoro costruisce il piano di welfare aziendale, a completamento del tradizionale sistema di politiche retributive, in favore della generalità o di categorie di dipendenti, con esclusione di qualsiasi incentivazione *ad personam*.

Nell'ambito di questo modello è possibile individuare, poi, un sotto-tipo rappresentato dal welfare aziendale socialmente utile.

- b) Il secondo modello è quello del welfare aziendale quale opzione del lavoratore al premio di risultato e dunque alla produttività partecipata.

A questi due modelli possiamo affiancarne un terzo, non ricompreso nella disciplina fiscale, che, in omaggio a una visione olistica del benessere nei contesti di impiego – anche nella sua più ampia accezione di "benessere organizzativo" che trova riparto nell'art. 32 Cost. – è finalizzato ad accogliere le iniziative che consentono ai lavoratori una maggiore flessibilità nell'espletamento della prestazione. Nel novero di tali politiche contrattuali rientrano le soluzioni, che pur non esprimendosi in erogazioni monetarie, siano tese al raggiungimento dell'equilibrio fra la sfera professionale e quella privata delle persone che lavorano (come nel caso della implementazione dei permessi a sostegno della genitorialità o della cura, dei congedi formativi e delle disposizioni migliorative sulla sicurezza nei luoghi di lavoro), oppure orientante al miglioramento della qualità dell'ambiente e delle condizioni di impiego, anche nell'ottica di instaurare virtuose collaborazioni fra lavoratori.

3.4 Il welfare aziendale "socialmente utile"

Partendo dal modello di welfare aziendale socialmente utile, dal combinato disposto degli artt. 51 e 100 TUIR, si ricava che esso è composto da quelle somme, beni, prestazioni, opere, servizi corrisposti

al dipendente in natura o sotto forma di rimborso spese, per specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, ed esclusi, in tutto o in parte, dal reddito di lavoro dipendente.

Affinché, però, tali utilità non generino reddito imponibile in capo al lavoratore è necessario, tra l'altro, che i servizi siano messi a disposizione della generalità dei dipendenti o di categorie di dipendenti.

Al riguardo, l'amministrazione finanziaria ha più volte precisato che l'espressione “categorie di dipendenti”, utilizzata dal legislatore, non va intesa soltanto con riferimento alle categorie previste nel codice civile, quelle dell'art. 2095 c.c., bensì a tutti i dipendenti di un certo tipo (ad esempio, tutti i dipendenti di un certo livello o di una certa qualifica, ovvero tutti gli operai del turno di notte ecc.), ovvero ad un gruppo omogeneo di dipendenti, anche se alcuni di questi non fruiscono di fatto delle “utilità” previste.

3.4.1 Il paniere di beni e servizi fiscalmente agevolati

L'intervento legislativo del 2016, oltre ad aver rovesciato l'impostazione del welfare con riferimento alle fonti di legittimazione, ha riguardato anche i contenuti, attraverso un progressivo ampliamento qualitativo del paniere delle prestazioni rientranti nella nozione di welfare aziendale intervenendo sul comma 2 dell'art. 51 TUIR che può essere definito il nucleo del welfare aziendale sociale, per quanto ora esposto ad un uso “economicistico”.

Lo si comprende non soltanto ripercorrendo l'ampiezza dei beni e servizi ivi ricompresi, ma anche osservando che si tratta di disposizioni che non contengono limiti massimi di spesa defiscalizzata e decontribuita, se non nel caso della assistenza sanitaria integrativa, della previdenza complementare (limiti piuttosto ampi) e del buono pasto.

A partire dal 2016, l'intervento del legislatore ha progressivamente ampliato il perimetro delle prestazioni di welfare aziendale esenti da imposizione, muovendosi lungo tre principali direttrici:

- In primo luogo, con la lettera *f-bis* dell'art. 51 del TUIR, è stato esteso il beneficio della non concorrenza alla formazione del reddito anche alle somme, ai servizi e alle prestazioni erogati dal datore di lavoro — alla generalità dei dipendenti o a categorie omogenee — per la fruizione, da parte dei familiari indicati nell'art. 12 del medesimo Testo Unico, di servizi di educazione e istruzione, anche in età prescolare. La disposizione comprende, in modo espresso, i servizi integrativi e di mensa, la frequenza di ludoteche e di centri estivi o invernali e le borse di studio in favore dei figli dei dipendenti. Si tratta, dunque, di misure riconducibili al cosiddetto welfare familiare, rivolte esclusivamente ai familiari del lavoratore, che possono consistere sia in erogazioni monetarie — come i rimborsi spese — sia in servizi messi a disposizione direttamente o indirettamente dal datore di lavoro. La formulazione ampia della norma ha consentito di includere, nell'alveo dell'esenzione, anche il trasporto scolastico, il rimborso per gite o visite d'istruzione e, più in generale, le attività comprese nei piani di offerta formativa, nonché i servizi di baby-sitting, anche sotto forma di rimborso.

- Una seconda linea d'intervento è rappresentata dalla lettera *f-ter* che estende il regime di favore alle somme e alle prestazioni destinate all'assistenza dei familiari anziani o non autosufficienti, sempre individuati ai sensi dell'art. 12 TUIR. In assenza di un'espressa definizione legislativa, l'amministrazione finanziaria ha ritenuto di poter considerare "anziani" i soggetti che abbiano compiuto i settantacinque anni d'età — per analogia con quanto previsto ai fini delle detrazioni d'imposta ex art. 13, co. 4, TUIR — e ha precisato che per "non autosufficienti" devono intendersi coloro che non sono in grado di compiere gli atti elementari della vita quotidiana (alimentarsi, curare la propria igiene personale, deambulare, vestirsi) o che necessitano di sorveglianza continuativa.
- Un ulteriore tassello è costituito dalla lettera *f-quater*, che esclude dal reddito da lavoro dipendente i contributi e i premi versati dal datore di lavoro in favore della generalità dei dipendenti — o di categorie omogenee — per prestazioni, anche in forma assicurativa, aventi ad oggetto il rischio di non autosufficienza nel compimento degli atti della vita quotidiana, secondo le caratteristiche definite dal decreto interministeriale 27 ottobre 2009, ovvero il rischio di gravi patologie. Da un punto di vista letterale la norma si limita ad escludere dal reddito da lavoro dipendente i contributi versati dal datore di lavoro in favore del lavoratore in due particolari forme assicurative, quali la *Long Term Care* o la *dread disease* purché tale diritto sia previsto per la generalità dei dipendenti o categorie di essi. La non imputabilità inoltre riguarda esclusivamente la copertura di rischi in favore del lavoratore e non anche dei propri familiari.
- Infine, la legge di stabilità per il 2018 ha ulteriormente ampliato il ventaglio delle prestazioni di welfare aziendale, introducendo la lettera *d-bis* del comma 2 dell'art. 51 TUIR, con cui si è disposta l'esclusione dal reddito imponibile delle somme erogate o rimborsate dal datore di lavoro — sempre alla generalità o a categorie di dipendenti e ai loro familiari fiscalmente a carico — per l'acquisto di abbonamenti al trasporto pubblico locale, regionale e interregionale.

In definitiva, l'intervento del legislatore in materia di welfare aziendale ha sostanzialmente seguito la traiettoria già tracciata dalle prassi d'impresa, recependo e consolidando esperienze nate spontaneamente all'interno delle aziende.

La normativa ha così fornito copertura eteronoma a una serie di istituti originali, già sperimentati con successo in ambito negoziale, che si sono aggiunti alle forme storiche di benefits previste dall'originario art. 51 TUIR, ampliandone progressivamente la portata e rendendo più definito il perimetro dell'istituto.

L'ampiezza delle locuzioni impiegate dal legislatore fiscale è tale da assumere le fattezze di un contenitore decisamente capiente, in modo tale da potersi attagliare con flessibilità alle soluzioni più innovative introdotte dalla contrattazione collettiva.

Le aziende quindi hanno iniziato a redigere un vero e proprio piano di *welfare* aziendale, strutturato tenendo conto dei bisogni espressi dalla collettività lavorativa con un *budget* a disposizione dei dipendenti, da spendere in base al bisogno individuale, alla stregua di un vero e proprio "carrello della spesa" collocato nella disponibilità dei singoli dipendenti, che presenta secondo taluni il rischio di non

produrre incremento reale di salario e benessere, ma solo di sostituire retribuzione a valori paramonetari di incerta utilità.

3.4.2 I *flexible* benefits

Diverso è il funzionamento del comma 3 dell'art. 51, regolante i *flexible* benefits che pure hanno conosciuto una notevole crescita negli ultimi anni certamente sospinta dalla voucherizzazione permessa dal comma 3-*bis* dell'art. 51 introdotto dalla legge di bilancio del 2016 e dai plurimi interventi succedutesi che hanno riguardato l'innalzamento della soglia di esenzione.

A differenza dei servizi di utilità sociale previsti dal comma 2, qui non è richiesto che la prestazione abbia una finalità collettiva o sociale: si tratta, in sostanza, di beni o servizi di natura individuale, fiscalmente agevolati entro una determinata soglia.

Originariamente la norma mirava soltanto a regolare, sul piano fiscale, le erogazioni in natura – come i doni aziendali di fine anno – fissando un limite di esenzione molto contenuto, pari a 258,23 euro, oltre il quale l'intero importo diventava imponibile. In breve tempo, però, questi benefit si sono trasformati nel principale canale di accesso al welfare aziendale, complice la loro semplicità gestionale e la spinta derivante dal primo esperimento di "welfare contrattuale obbligatorio" nel settore metalmeccanico del 2016.

Negli anni successivi, il legislatore ha utilizzato questa leva in chiave espansiva, incrementando progressivamente la soglia di esenzione: dapprima a 516,46 euro per gli anni 2020-2021, all'indomani del periodo Covid-19; successivamente nel 2022 per 10 mesi la soglia è stata innalzata a 600 euro per tutti con la possibilità di raddoppio fino a 1.200 solo per chi avesse figli. Nel 2023 con il Decreto Lavoro (art. 40) sono stati riconosciuti, limitatamente al periodo di imposta 2023, *flexible* benefits entro il limite complessivo di euro 3.000 per i soli lavoratori dipendenti con figli, potendo ricomprendere in questa soglia, anche somme erogate o rimborsate per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico, dell'energia elettrica e del gas naturale. L'intento esplicito della norma è stato quello di azionare la leva del welfare aziendale per incentivare la natalità e così contrastare l'"inverno demografico". È stata perciò temporaneamente creata una variante dei c.d. buoni welfare, che si potrebbe definire "fringe benefit per la natalità".

La legge di bilancio 2024 ha poi ridotto tale limite a 1.000 euro, elevabile a 2.000 euro per i lavoratori dipendenti con figli, limitatamente a quel singolo periodo di imposta. Ed infine la legge di bilancio 2025 ha stabilizzato tale regime, prorogandolo per il triennio 2025, 2026 e 2027.

Nella sua attuale formulazione, pertanto, la normativa prevede che, in detti periodi di imposta, non concorrono a formare il reddito, entro il limite complessivo di 1.000 euro, il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati ai lavoratori dipendenti, nonché le somme erogate o rimborsate ai medesimi lavoratori dai datori di lavoro per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale, delle spese per l'affitto della prima casa ovvero per gli interessi sul mutuo relativo alla prima casa.



I “servizi” e le “prestazioni”, per essere “tradotti” in termini fiscali, non possono che essere riferiti al controvalore economico degli stessi secondo il c.d. valore normale ex art. 9 TUIR, e quindi, quale corrispettivo mediamente praticato per i beni e servizi della stessa specie o similari in condizioni di libera concorrenza e al medesimo stadio di commercializzazione, nel tempo e nel luogo in cui i beni e i servizi sono stati acquisiti o prestati, ferma restando la necessaria differenziazione tra i beni o i servizi ceduti gratuitamente dal datore e quelli per i quali è prevista una compartecipazione da parte del lavoratore, il cui importo va decurtato dal controvalore di riferimento.

A tale disciplina è stato affiancato, per l’anno 2025, un incentivo fiscale riservato ai lavoratori neo assunti, con contratto di lavoro a tempo indeterminato, stipulato dal 1° gennaio 2025 al 31 dicembre 2025 ed operante per un massimo di 2 anni dal momento della loro assunzione, per le somme a questi erogate o rimborsate dai datori di lavoro per il pagamento dei canoni di locazione e delle spese di manutenzione dei fabbricati locati e che abbiano trasferito la propria residenza a più di 100 km da quella posseduta sino al semestre precedente l’assunzione.

Nello specifico, l’agevolazione ha un ammontare massimo di 5.000 euro annui che possono detrarsi esclusivamente dalla determinazione del reddito inteso a fini fiscali, a condizione che il reddito dichiarato nel periodo d’imposta precedente non abbia superato il limite di 35.000 euro.

Questo significa, pertanto, che la somma è assoggettata all’aliquota di contribuzione sociale prevista per il lavoratore.

È il segno di un legislatore che usa il welfare anche per governare la mobilità abitativa e la copertura dei fabbisogni occupazionali.

3.4.3 Nozione di familiari

Si è ricordato che, per alcune tipologie di misure di welfare aziendale, i beneficiari possono comprendere non solo i lavoratori, ma anche i loro familiari. L’individuazione di questi soggetti avviene, com’è noto, per rinvio all’art. 12 del TUIR, disposizione che la recente Legge di Bilancio per il 2025 ha significativamente modificato.

Prima di tale intervento, l’art. 12 faceva riferimento al coniuge, ai figli e a tutte le altre persone indicate nell’art. 433 c.c., disposizione che ricomprendeva un ambito piuttosto ampio di familiari: oltre al coniuge non legalmente ed effettivamente separato — e al partner unito civilmente ai sensi della l. n. 76/2016 — vi rientravano i figli, anche adottivi, affidati o affiliati, i genitori, e in loro assenza gli ascendenti prossimi, nonché gli adottanti, i generi e le nuore, i suoceri e i fratelli e le sorelle, sia germani sia unilaterali.

Con il comma 11 dell’art. 1 della Legge di Bilancio 2025, il legislatore è intervenuto restringendo tale ambito: oggi, infatti, il rinvio dell’art. 51 alle «persone indicate nell’art. 12 del TUIR» deve intendersi riferito esclusivamente al coniuge non separato — compreso il partner dell’unione civile — ai figli, anche adottivi o affidati, e agli ascendenti. È dunque evidente come la novella abbia determinato una sensibile riduzione della platea dei familiari che possono beneficiare delle misure di welfare aziendale.

Le ricadute pratiche di questa scelta potrebbero essere rilevanti, soprattutto per quei lavoratori che usufruivano di interventi specificamente destinati ai familiari anziani o non autosufficienti: si pensi, ad esempio, alle ipotesi in cui il beneficio era riconosciuto anche in favore dei suoceri, oggi esclusi a seguito della nuova definizione. In sostanza, le misure di assistenza rivolte ai familiari anziani potranno ora riguardare unicamente i genitori del lavoratore.

Va infine precisato che, salvo diversa previsione espressa, i familiari non devono necessariamente essere conviventi o fiscalmente a carico del lavoratore per poter accedere alle misure di welfare; tale condizione è richiesta soltanto in casi specifici, come per il rimborso degli abbonamenti al trasporto pubblico previsto dall'art. 51, comma 2, lett. *d-bis*, TUIR.

3.5 I premi di risultato

Passando ora al secondo modello di welfare aziendale, quello che si collega alla possibilità per il lavoratore di optare per la conversione del premio di risultato in beni e servizi di welfare, ci muoviamo nell'ambito più ampio della c.d. produttività partecipata. Prima di analizzare questo meccanismo, è opportuno richiamare brevemente la disciplina incentivante dei premi di risultato, che ne costituisce il presupposto logico e normativo.

Il premio di risultato, in sé considerato, non appartiene propriamente al sistema del welfare aziendale: si tratta infatti di una forma di retribuzione flessibile e incentivante, riconducibile all'art. 2099, comma 3, c.c. Tuttavia, la disciplina della sua detassazione ha assunto un rilievo decisivo poiché ha aperto la possibilità, per il lavoratore, di convertire il premio monetario in beni e servizi di welfare, trasformando così uno strumento di politica salariale in una leva di benessere organizzativo e partecipazione.

La legge di stabilità del 2016 ha reso strutturale il regime agevolativo dei premi di produttività, introducendo un'imposta sostitutiva del 10% in luogo dell'IRPEF e delle addizionali, entro il limite di 3.000 euro lordi. Tale agevolazione si applica ai premi di ammontare variabile, collegati a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti a livello ministeriale. Sono comprese anche le somme erogate a titolo di partecipazione agli utili, e viene considerato utile ai fini del calcolo il periodo di congedo obbligatorio di maternità, in un'ottica di non discriminazione.

A partire dal 2017, la platea dei beneficiari è stata ampliata: il limite di reddito per accedere all'agevolazione, inizialmente fissato a 50.000 euro, è stato portato a 80.000 euro. L'aliquota, fissata al 10%, è stata poi ridotta al 5% per il 2023, prorogata per il 2024 e ulteriormente estesa dalla Legge di bilancio per il 2025 al triennio 2025-2027, con l'intenzione dichiarata del Governo di ridurla ancora all'1% per gli anni 2026 e 2027, innalzando contestualmente il tetto massimo agevolabile da 3.000 a 5.000 euro.

Ciò che va sottolineato è il mutamento di prospettiva rispetto al passato: il trattamento agevolato non riguarda più voci retributive ordinarie, come lo straordinario o le indennità di turno, ma esclusivamente



i premi effettivamente collegati a incrementi di produttività, qualità, efficienza o redditività. È dunque indispensabile che tali risultati siano costruiti e misurati attraverso la contrattazione collettiva.

In questa direzione si muove il decreto ministeriale del 25 marzo 2016, che richiede che i contratti collettivi definiscano con precisione gli indicatori e i criteri di misurazione degli incrementi, che possono consistere, ad esempio, nell'aumento della produzione, nel miglioramento della qualità dei prodotti o dei processi, nel risparmio di fattori produttivi o nella riorganizzazione dell'orario di lavoro, anche attraverso il ricorso al lavoro agile. La norma insiste sulla necessità che tali criteri siano oggettivamente verificabili, escludendo ogni logica semplificata o meramente dichiarativa.

Una volta raggiunto l'obiettivo di produttività, il lavoratore matura il diritto al premio di risultato. A questo punto, però, egli si trova davanti a una scelta: riceverlo in busta paga, beneficiando dell'imposta sostitutiva agevolata, oppure convertirlo in servizi di welfare aziendale, accedendo a un regime fiscale e contributivo più favorevole.

3.5.1 La conversione dei premi di produttività

Una delle novità più significative introdotte dalla legge di bilancio del 2016 è stata quella di riconoscere al lavoratore la possibilità di convertire, in tutto o in parte, il premio di risultato detassabile in beni e servizi di welfare, cioè nelle "somme e valori" di cui ai commi 2 e 3 dell'art. 51 TUIR. In tal modo, invece di beneficiare della sola imposta sostitutiva del 10%— oggi ridotta al 5% e destinata, nelle intenzioni del Governo, a scendere all'1% — il lavoratore può fruire dell'esenzione totale prevista per le utilità di welfare, anche sotto il profilo contributivo.

In termini pratici, il premio di risultato diventa una sorta di portafoglio virtuale che il dipendente può spendere attraverso il cosiddetto "carrello aziendale". È una novità rilevante, perché fino a pochi anni fa la sostituzione del premio in denaro con prestazioni in natura era spesso ostacolata dall'Agenzia delle Entrate, che tendeva a considerarla una forma elusiva di retribuzione.

Il nuovo regime, invece, riconosce piena legittimità a questa scelta, purché il premio e la sua eventuale conversione siano disciplinati da contratti collettivi aziendali o territoriali stipulati ai sensi dell'art. 51 d.lgs. n. 81/2015. Tali contratti, come previsto dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016, devono essere depositati telematicamente presso l'Ispettorato territoriale del lavoro entro trenta giorni dalla loro sottoscrizione, accompagnati da una dichiarazione di conformità. Il riferimento espresso alla contrattazione di secondo livello esclude, dunque, dall'agevolazione le somme erogate in attuazione di contratti collettivi nazionali o di accordi individuali, come chiarito dall'Agenzia delle Entrate nella circolare n. 28/E del 2016.

La conversione del premio in welfare è possibile solo se l'accordo collettivo attribuisce esplicitamente al lavoratore tale facoltà. Se, ad esempio, un dipendente percepisce un premio di risultato di 3.000 euro — pari al limite massimo agevolabile — e decide di incassarlo in denaro, pagherà l'imposta sostitutiva del 5%; se invece utilizza la stessa somma per coprire, ad esempio, le spese universitarie dei figli, non subirà alcuna imposizione fiscale o contributiva.



Tuttavia, la prospettata riduzione dell'aliquota all'1% rischia di attenuare l'attrattività della conversione. Con una tassazione così ridotta sul premio monetario, la differenza di convenienza per il lavoratore tende a ridursi, anche considerando la maggiore flessibilità del denaro rispetto ai beni e servizi di welfare. Una differenza, però, continua a sussistere: il premio in denaro è soggetto a contribuzione, mentre quello convertito in welfare ne è esente. Su un premio di 1.000 euro, ad esempio, chi sceglie il welfare ottiene l'intero controvalore in beni e servizi, mentre chi opta per la liquidazione riceve un netto di circa 899 euro, con una differenza di poco superiore ai cento euro.

Il vantaggio più consistente, in realtà, rimane in capo all'impresa, che non è tenuta a versare contributi sulla quota convertita, ottenendo così un risparmio contributivo intorno al 30%. È anche per questo che molti contratti aziendali prevedono il cosiddetto bonus di conversione, ossia una quota aggiuntiva di welfare riconosciuta a chi sceglie di trasformare il premio. Attualmente tale bonus si attesta mediamente tra il 10% e il 15% del premio — in alcuni casi fino al 20% — e potrà verosimilmente crescere per compensare l'effetto della futura riduzione dell'aliquota all'1%.

Nonostante i vantaggi fiscali e contributivi, il secondo modello di welfare aziendale continua però a riscuotere un'adesione limitata. Molti lavoratori preferiscono ricevere il premio in busta paga, privilegiando la liquidità immediata rispetto al beneficio, più mediato, dei servizi di welfare. L'errore di fondo è ritenere che un incentivo fiscale, per quanto ampio, sia di per sé sufficiente a orientare la scelta verso strumenti di natura previdenziale o assistenziale. Lo dimostra anche l'esperienza della previdenza complementare: le riforme fiscali del 2000 e del 2005 non hanno prodotto un aumento proporzionale delle adesioni, a conferma che il legame tra vantaggio fiscale e partecipazione previdenziale non è affatto automatico.

Questo modello, infatti, richiede un vero mutamento culturale: il lavoratore deve essere messo in condizione di percepire il valore del welfare non come sostitutivo della retribuzione, ma come investimento nel proprio benessere e in quello della famiglia. È qui che entrano in gioco le imprese, le organizzazioni sindacali e le istituzioni pubbliche, chiamate a promuovere una cultura del welfare che renda consapevoli i lavoratori dei propri bisogni e delle modalità più efficaci per soddisfarli.

Per orientare le scelte verso misure di welfare aziendale occorre, innanzitutto, definire con chiarezza gli obiettivi strategici dell'impresa e individuare, a partire da essi, gli effetti che si vogliono ottenere. Una soluzione efficace è quella dei sistemi misti, che prevedono una parte del premio erogata in denaro e una parte convertibile in welfare. In questo modo si salvaguarda la funzione incentivante del premio, ma si favorisce al tempo stesso la partecipazione e il senso di appartenenza al gruppo di lavoro.

Centrale, in questo processo, è la rilevazione dei bisogni dei dipendenti, che consente di modellare le prestazioni sulle esigenze reali delle persone, variabili in base all'età, al genere e alla fase del ciclo di vita: orari flessibili e servizi "salva-tempo" per i più giovani, asili aziendali e part-time per chi ha figli piccoli, congedi e assistenza agli anziani per i lavoratori più maturi.

Un welfare aziendale costruito su questa logica di personalizzazione non può prescindere dal contesto territoriale: i bisogni dei lavoratori devono dialogare con le risorse e le opportunità offerte dal territorio, al fine di garantire la sostenibilità e la continuità del sistema. La mappatura dei servizi



pubblici e privati disponibili diventa, dunque, una condizione essenziale, anche se nella pratica non mancano difficoltà, dovute alla frammentazione delle competenze e alla scarsa integrazione tra attori locali. Tuttavia, proprio la capacità di costruire reti territoriali solide rappresenta il fattore decisivo per la riuscita di un progetto di welfare aziendale realmente condiviso, soprattutto per le piccole e medie imprese che, più delle grandi, possono trarre beneficio da una filiera del welfare capace di connettere impresa, comunità e istituzioni.

3.5.2 La partecipazione agli utili

La stessa logica di coinvolgimento si riflette nella partecipazione agli utili, che condivide con i premi di risultato l'idea di una retribuzione collegata alla *performance* aziendale, ma si fonda su presupposti e finalità differenti.

Nel *profit sharing*— ovvero la partecipazione agli utili — i lavoratori ricevono una quota degli utili netti d'impresa, ai sensi dell'art. 2102 c.c., secondo una logica redistributiva fondata sul risultato economico complessivo. Nel *gain sharing*, collegato ai premi di risultato, invece, l'utile può costituire solo uno dei diversi indicatori individuati dalle parti, ma la condizione per accedere al beneficio è l'"incrementalità", cioè la dimostrazione di un miglioramento misurabile rispetto ai parametri fissati dal contratto collettivo.

Già la legge di stabilità del 2016 aveva distinto in modo netto le due fattispecie: da un lato, i premi di risultato erogati in presenza di un incremento di produttività, redditività, qualità o innovazione; dall'altro, le somme distribuite sotto forma di partecipazione agli utili. Tale distinzione è ribadita anche dal decreto interministeriale del 25 marzo 2016, che dedica articoli separati ai due strumenti.

La recente legge n. 76/2025 dedicata alla partecipazione dei lavoratori alla gestione delle imprese, nella prospettiva di dare attuazione all'art. 46 Cost., aggiunge ora un ulteriore tassello che attesta un *favor* verso la partecipazione agli utili.

L'art. 5 di questa legge introduce, per il solo anno 2025, un incentivo specifico: qualora l'impresa destini ai lavoratori almeno il 10% degli utili complessivi, il limite dell'importo assoggettabile all'imposta sostitutiva del 5% viene elevato da 3.000 a 5.000 euro lordi, fermo restando la necessaria previsione della distribuzione ad opera di un contratto collettivo aziendale o territoriale stipulato ai sensi dell'articolo 51 d.lgs. n. 81/2015, e la soglia di reddito individuale di 80.000 euro annui.

3.5.3 Il coinvolgimento paritetico dei lavoratori

La logica partecipativa che informa i meccanismi di *profit sharing* e *gain sharing* si estende, in modo complementare, anche al piano organizzativo. Accanto alla partecipazione economica ai risultati d'impresa, il legislatore ha infatti valorizzato il coinvolgimento diretto dei lavoratori nei processi decisionali e innovativi, premiando le aziende che adottano modelli di partecipazione strutturata.

È in questa direzione che si colloca la disciplina del c.d. coinvolgimento paritetico, introdotta con la legge di bilancio 2016 e rimodulata nel 2017.



In origine, l'incentivo si traduceva in un semplice aumento della soglia dei premi di risultato assoggettabili all'imposta sostitutiva; oggi, invece, dopo il d.l. n. 50/2017, assume la forma di una riduzione di venti punti percentuali dell'aliquota contributiva IVS a carico del datore di lavoro, su una quota di premio non superiore a 800 euro, esentata anche per il lavoratore.

Sulla stessa quota non è dovuta alcuna contribuzione da parte del lavoratore e l'aliquota di computo ai fini pensionistici è proporzionalmente ridotta.

Ma l'aspetto più significativo riguarda la definizione stessa di coinvolgimento paritetico. La legge non lo lascia alla libera determinazione delle parti sociali, ma demanda alla prassi amministrativa il compito di precisarne i contenuti.

Il decreto interministeriale del 25 marzo 2016 lo riconduce, a titolo esemplificativo, alla creazione di gruppi di lavoro misti — composti da responsabili aziendali e lavoratori — dedicati al miglioramento o all'innovazione dei processi produttivi, con momenti strutturati di confronto e rendicontazione.

L'Agenzia delle Entrate ha precisato che il beneficio spetta solo in presenza di modelli organizzativi capaci di accrescere la motivazione e la partecipazione attiva del personale, producendo un effettivo miglioramento dell'efficienza e della qualità del lavoro. Non basta, dunque, una consultazione formale: si richiede una partecipazione reale, in cui il contributo dei lavoratori abbia pari rilievo rispetto a quello della direzione.

Non si tratta, dunque, di una mera consultazione formale, ma di una partecipazione "dal basso", in cui le idee e i contributi dei lavoratori hanno lo stesso rilievo di quelli provenienti dalla direzione aziendale.

A tal fine, la prassi suggerisce la predisposizione di un vero e proprio Piano di Innovazione, elaborato dal datore di lavoro in attuazione della contrattazione collettiva di secondo livello, anche con l'ausilio di comitati paritetici aziendali. Resta invece escluso che semplici gruppi di addestramento o di formazione possano essere considerati strumenti idonei a soddisfare il requisito del coinvolgimento paritetico.

3.6 La digitalizzazione dei benefits

Per completare il quadro della disciplina è utile ricordare come, accanto all'evoluzione sostanziale delle misure di welfare aziendale, si sia sviluppata anche una modernizzazione degli strumenti di erogazione.

La crescente attenzione alla trasparenza nella gestione dei flussi economici ha indotto il legislatore, già con la legge di bilancio del 2015 e con il decreto interministeriale del 25 marzo 2016, a prevedere che i beni e i servizi di welfare possano essere messi a disposizione dei lavoratori non solo in forma diretta, ma anche attraverso i cosiddetti documenti di legittimazione — i *voucher* o le *card* elettroniche — nominativi, non cedibili e non monetizzabili, utilizzabili esclusivamente per l'acquisto dei beni o servizi agevolati.

Negli anni, la prassi amministrativa ha progressivamente riconosciuto anche l'uso di strumenti digitali e *fintech*, come carte di debito dedicate o app di pagamento, purché rispettino rigorosi requisiti di tracciabilità e di destinazione vincolata. La recente risposta a interpello n. 5 del 2025 dell'Agenzia delle Entrate lo conferma, ammettendo la possibilità di assegnare ai lavoratori un credito welfare figurativo,



spendibile presso esercizi convenzionati, attraverso una carta nominativa non monetizzabile né promiscuamente utilizzabile.

In questa prospettiva, il welfare aziendale mostra una capacità di adattamento tecnologico coerente con la sua natura: un istituto in continua evoluzione, che unisce esigenze di semplificazione gestionale, garanzie di trasparenza e nuove forme di fruizione dei benefici da parte dei lavoratori.

3.7 Conclusioni

Al termine della riflessione può sostenersi che il legislatore, specie negli ultimi anni, non ha costruito un modello organico di welfare di secondo livello, ma ha operato interventi frammentari e prevalentemente fiscali, accentuando la disorganicità del sistema.

In tale scenario, il welfare aziendale sollecita l'interrogativo circa la sua effettiva natura.

La difficoltà di un suo inquadramento sistematico deriva, come abbiamo visto, dall'eterogeneità delle prestazioni che lo compongono, le quali sfuggono alla rigida alternativa tra welfare e retribuzione, mostrando una duplice anima, solidaristica e corrispettiva, riconducibile, a seconda dei casi, agli artt. 32 e 38 Cost., ovvero all'art. 36 Cost.

La dimensione solidaristica del welfare aziendale emerge con riferimento a quelle misure che integrano, in via sussidiaria, il sistema pubblico di sicurezza sociale: prestazioni in materia di salute, assistenza, previdenza o conciliazione, capaci di incidere su bisogni riconosciuti come socialmente rilevanti. Tali interventi trovano legittimazione nell'art. 38 Cost., che, pur affidando allo Stato la funzione di garante della solidarietà collettiva, riconosce al quinto comma la libertà dell'assistenza privata, ammettendo che soggetti privati — individualmente o collettivamente — possano contribuire a soddisfare bisogni ulteriori rispetto a quelli garantiti dai primi due commi.

La dottrina, valorizzando il carattere aperto e pluralista di tale precetto, ha sottolineato come il legislatore possa articolare il sistema di welfare nelle forme istituzionali e organizzative più opportune, favorendo l'ibridazione tra pubblico e privato che oggi si esprime nella previdenza complementare, negli enti bilaterali, negli ammortizzatori contrattuali e nelle casse privatizzate. In questa traiettoria evolutiva può collocarsi anche il welfare aziendale, quando assume funzioni integrative o sussidiarie rispetto al welfare pubblico.

Diversamente, la componente retributiva si manifesta in quelle misure rivolte a bisogni privati o individuali — come premi di risultato, fringe benefits, buoni acquisto o abbonamenti ricreativi — che, pur prive di un rilievo solidaristico in senso stretto, contribuiscono comunque al benessere complessivo del lavoratore e della sua famiglia.

In tali ipotesi, le prestazioni sono collocate nel sistema di compensazione del personale e rappresentano una forma indiretta di remunerazione del lavoro, priva di connotazioni mutualistiche o solidaristiche. Si tratta di interessi privati, individuali o collettivi soddisfatti con risorse private, senza alcuna implicazione dei principi di solidarietà sociale che fondano il welfare pubblico.

Queste misure trovano fondamento nell'art. 36 Cost., che, nel garantire al lavoratore una retribuzione proporzionata e sufficiente ad assicurare una vita libera e dignitosa, consente di ampliare il concetto di "giusta retribuzione" oltre il mero corrispettivo monetario, fino a ricomprendere prestazioni e servizi idonei a migliorare il benessere complessivo del lavoratore e della sua famiglia.

La normativa di favore predisposta dal legislatore, prevalentemente di natura fiscale, trova la propria ratio nell'apprezzabilità sociale dei bisogni che questa tipologia di welfare aziendale è in grado di soddisfare.

Il punto cruciale diventa allora capire se esso possa esprimere una forma di correttezza sociale nei rapporti di lavoro, idonea a ridefinire il contenuto della prestazione datoriale secondo i canoni del *total reward*: una retribuzione che non misura soltanto la produttività, ma anche la qualità della vita e il senso di appartenenza.

In questa prospettiva, il welfare contrattuale diventa parte del sinallagma, aggiornando la funzione economico-sociale del contratto di lavoro, nel senso di una funzionalizzazione sociale della causa: non più limitata alla mera logica dello scambio retributivo, ma aperta alla promozione del benessere del lavoratore, al sostegno della famiglia e, in ultima analisi, alla realizzazione della dignità della persona che lavora.

Così reinterpretato, il welfare aziendale si colloca pienamente nel sistema della contrattazione collettiva, non come mero strumento di politica retributiva, ma come componente di una più ampia strategia negoziale che rafforza la dimensione sociale delle relazioni industriali. La contrattazione collettiva assume così una funzione non soltanto distributiva, ma anche promozionale e inclusiva, contribuendo alla costruzione di un mercato del lavoro nel quale il lavoro non è mera merce di scambio, ma espressione giuridica della persona che lavora.

Resta però aperta una questione di coerenza sistemica: ha ancora senso mantenere un regime agevolato indistinto per tutte le forme di welfare, senza distinguere tra quelle che rispondono a bisogni socialmente rilevanti e quelle che soddisfano interessi individuali o ludico-ricreativi? Forse sarebbe più razionale prevedere una graduazione delle agevolazioni fiscali secondo un criterio di meritevolezza sociale: più favore per le misure che tutelano diritti fondamentali, minore per quelle che rispondono a esigenze private legittime, ma prive di rilievo collettivo.

Bibliografia essenziale

- ALVINO I., CIUCCIOVINO S., ROMEI R. (a cura di) *Il welfare aziendale. Una prospettiva giuridica*, Il Mulino, 2019.
- BACCHINI F., *Welfare aziendale: illusioni (ricostruttive) giuslavoristiche (I. Parte generale) (II. Parte speciale)*, in *ADL*, 2017, pp. 634 ss. e pp. 1008 ss.
- BATTISTI A.M., *Welfare e no profit in Europa: Profili comparati*, Giappichelli, 2013.
- CANAVESI G., ALES E. (a cura di), *Welfare negoziale e nuovi bisogni*, Editoriale Scientifica, 2022.
- CANDIAN A., SQUEGLIA M., TURSÌ A., *Manuale della previdenza complementare*, Giappichelli, 2022.
- CARUSO B., «The bright side of the moon»: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *RIDL*, 2016, 2, pp. 177 ss.
- CARUSO B., *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *RIDL*, 2018, 1, pp. 378 ss.
- CHIAROMONTE W., VALLAURI M.L., *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Giappichelli, 2018.
- DALLA SEGA M., *Welfare e dinamiche retributive contrattuali: il caso dell'industria alimentare*, in *DRI*, 2024, 1, pp. 141 ss.
-



-
- DALLA SEGA M., *Distribuzione degli utili*, in TIRABOSCHI M. (a cura di) *Primo commento alla legge di iniziativa popolare sulla partecipazione dei lavoratori*, Adapt University Press, 2025, pp. 129 ss.
- DE FALCO M., *La dimensione sociale della retribuzione: il welfare contrattuale*, in RDSS, 2023, 4, pp. 843 ss.
- DONINI A., *Corrispettività e libertà individuale nei piani di welfare*, in RDSS, 2020, 3, pp. 517 ss..
- FILÌ V., *Sufficienza della retribuzione e sostegno alla famiglia: dall'assegno per il nucleo familiare al welfare aziendale*, in DRI, 2024, 1, pp. 48 ss.
- GAROFALO C., *Le politiche per l'occupazione tra aiuti di Stato e incentivi in una prospettiva multilivello. Seconda edizione*, Cacucci, 2022.
- IMPELLIZZIERI G., S. SPATTINI, TIRABOSCHI M., *Salari, costo del lavoro, tutela del potere di acquisto dei lavoratori: verso una buona legge di bilancio?*, in Bollettino ADAPT, n. 35/2025.
- LUDOVICO G., SQUEGLIA M. (a cura di), *Il welfare aziendale oggi: il dibattito de iure condendo*, Giuffrè, 2019.
- MASSAGLI E., *Le novità in materia di welfare aziendale in una prospettiva lavoristica*, in TIRABOSCHI M. (a cura di), *Le nuove regole del lavoro dopo il Jobs Act*, Giuffrè, 2016, pp. 600 ss.
- MURENA C., *Welfare aziendale e fidelizzazione dei lavoratori*, in LDE, 2020, 3.
- MURENA C., *Il welfare aziendale e la recente normativa sui flexible benefits*, in DRI, 2019, 4, pp. 1235 ss.
- OLIVELLI F., *L'inquadramento sistematico del welfare aziendale*, in RDSS, 2020, 1, pp. 103 ss.
- SQUEGLIA M., *L'evoluzione del "nuovo" welfare aziendale tra valutazione oggettiva dei bisogni, regime fiscale incentivante e contribuzione previdenziale*, in Arg. dir. lav., 2017, pp. 103 ss.
- SQUEGLIA M., *La disciplina del welfare aziendale. Linee evolutive, sentieri d'indagine, prospettive di sviluppo*, in RDSS, 2018, 4, pp. 805 ss.
- TIRABOSCHI M., *Il welfare aziendale ed occupazionale in Italia: una prospettiva di relazioni industriali*, in DRI, 2020, 1, pp. 86 ss.
- TIRABOSCHI M. (a cura di), *Ottavo rapporto su il welfare occupazionale e aziendale in Italia*, ADAPT University Press, 2025.
- TORSELLO L., *Retribuzione e sicurezza sociale*, Giappichelli, 2024
- TREU T., *Introduzione Welfare aziendale*, in Working Paper CSDLE "Massimo D'Antona".IT, 2016, n. 297.
- TREU T., (a cura di), *Welfare aziendale 2.0*, Wolters Kluwer, 2016.
- TREU T. (a cura di), *Welfare aziendale. Secondo welfare, novità, gestione e buone pratiche*, Ipsoa, 2020.
-



4. Il *welfare* aziendale e i premi di produttività tra politiche fiscali e politiche del lavoro: dai benefici per la collettività agli scogli interpretativi dell'Agencia delle entrate

di Francesco Castro*

4.1 Premessa: politiche fiscali e politiche del lavoro. Interdisciplinarietà e convergenza di obiettivi

Negli ultimi decenni, l'evoluzione delle politiche fiscali e delle politiche del lavoro ha manifestato una crescente tendenza alla interconnessione funzionale e alla ricerca di obiettivi convergenti, in un quadro di progressiva integrazione tra strumenti di incentivo economico e misure di protezione sociale. Il mutamento del paradigma economico e produttivo, accompagnato dal ridimensionamento dell'intervento pubblico diretto e dal ricorso a modelli di sussidiarietà orizzontale, ha determinato un progressivo trasferimento di funzioni di *welfare* dal settore pubblico a quello privato, con particolare rilievo per il ruolo dell'impresa.

In tale contesto, il sistema tributario ha assunto una funzione non meramente *prelevatoria*, ma anche promozionale e regolativa, divenendo strumento di indirizzo delle condotte economiche e sociali. Le agevolazioni fiscali in materia di *welfare* aziendale e premi di produttività rappresentano un esempio emblematico di tale mutamento di paradigma: la leva tributaria è utilizzata per orientare le relazioni industriali verso modelli di partecipazione, coesione e benessere organizzativo, favorendo al contempo l'efficienza economica e la sostenibilità sociale dell'impresa.

La progressiva ibridazione tra diritto del lavoro e diritto tributario impone una lettura interdisciplinare del fenomeno, che consenta di coglierne la duplice dimensione: da un lato, quella giuslavoristica, che attiene alla natura e alla funzione delle prestazioni rese nell'ambito del rapporto di lavoro; dall'altro, quella fiscale, che riguarda il trattamento impositivo delle medesime prestazioni, in relazione ai principi di capacità contributiva, progressività dei tributi e di uguaglianza, nel rispetto della *ratio* ispiratrice delle norme del testo unico delle imposte sui redditi.

Il presente contributo si colloca in questa prospettiva di sintesi, indagando sulle modalità con cui la disciplina fiscale incide sulle dinamiche retributive e, più in generale, sul disegno complessivo delle politiche del lavoro, nella convinzione che una più stretta coerenza tra i due ambiti possa costituire un fattore di modernizzazione del sistema e di tutela effettiva del lavoro quale valore costituzionalmente protetto.

* Avvocato, dottorando in diritto dell'Unione Europea e ordinamenti nazionali presso l'Università degli studi di Ferrara.



4.2 Dal *welfare state* al *welfare* aziendale: la leva fiscale, come e perché

A partire dalla fine del XIX secolo lo Stato italiano ha intrapreso un percorso di positivizzazione di misure volte ad intervenire sul benessere dei cittadini, attraverso politiche pensionistiche, sanitarie, socioassistenziali, di lavoro, scolastiche e abitative, che si possono ricondurre nella più generale politica di *welfare state*².

Secondo parte della letteratura delle scienze sociali e politiche, il *welfare state* (o Stato sociale) consiste in "un insieme di interventi pubblici connessi al processo di modernizzazione, i quali forniscono protezione sotto forma di assistenza, assicurazione e sicurezza sociale, introducendo fra l'altro specifici diritti sociali nel caso di eventi prestabiliti, nonché specifici doveri di contribuzione finanziaria"³.

In via generale, con il termine di secondo *welfare* o *welfare* aziendale si indica un ambito di politiche sociali realizzate al di fuori dell'intervento pubblico e accanto a esso, ad iniziativa di attori diversi⁴. Secondo altra dottrina, il *welfare* aziendale è generalmente inteso come l'insieme di *benefit* e servizi forniti dall'azienda ai propri dipendenti al fine di migliorarne la vita privata e lavorativa, partendo dal sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, fino a proposte per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale⁵. Ancora, secondo altri il *welfare* aziendale è composto dall'insieme delle prestazioni corrisposte dal datore di lavoro ai propri lavoratori, unilateralmente o sulla base di un accordo collettivo aziendale o territoriale, ad integrazione della retribuzione contrattualmente pattuita, nella forma di elargizioni economiche o in natura, di servizio o di organizzazione del lavoro⁶, aventi la finalità di migliorare la qualità del lavoro e della vita del

² M. PACI, *Onde lunghe nello sviluppo dei sistemi di welfare*, in *Stato e mercato*, 1982, pp. 345 ss.; S. BUOSO, *Primo e secondo welfare: il contrasto alla debolezza sociale oggi*, in *WP CSDLE "Massimo D'Antona" IT*, 342, 2017. In questa prospettiva, il *welfare state* rappresenta l'istituzione che struttura il ruolo delle altre sfere regolative che producono e distribuiscono beni, prestazioni e servizi, in quanto indirizza le risorse ed attribuisce diritti e doveri, creando in tal modo il quadro di riferimento per l'azione degli individui. Entro tale cornice, che vede il *welfare state* come una protezione politica contro il rischio economico, le assicurazioni sociali hanno rappresentato "la forma fondamentale della politica sociale nell'epoca postbellica". Per ulteriori approfondimenti, si rinvia a A. HEMERIJCK, *Two or Three Waves of Welfare State Transformations*, in N. MOREL, B. PALIER, K. PALME (a cura di), *Towards a Social Investment Welfare State? Ideas, Policies and Challenges*, Londra, 2012, pp. 36 ss.

³ M. FERRERA, *Modelli di solidarietà. Politica e riforme sociali nelle democrazie*, Bologna, 1993. In generale, le politiche sociali adottate all'interno dei singoli stati si caratterizzano per una diversa combinazione di tre meccanismi allocativi e logiche redistributive: le politiche universalistiche, quelle di tipo assicurativo-previdenziale e quelle assistenziali. Si veda anche Y. KAZEPOV, D. CARBONE, *Che cos'è il welfare state*, Roma, 2007.

⁴ A. TURSÌ, *Welfare aziendale e retribuzione: una strada in salita*, in *Percorsi di secondo welfare*, 2015.

⁵ G. MALLONE, *Imprese e lavoratori: il welfare aziendale e quello contrattuale*, in F. MAINO e M. FERRARA (a cura di), *Primo rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Torino, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, 2013; T. TREU (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, 2013; V. A. TURSÌ, *Il welfare aziendale: profili istituzionali*, in *Riv. Polit. Soc.*, 3, 2012; L. GALANTINO, S. FERNANDEZ (collana diretta da), *Studi di diritto del lavoro*, Torino, 2014.

⁶ La definitiva attribuzione di rilevanza al benessere organizzativo si deve all'art. 28 del d.lgs. n. 81/2008, che ha incluso lo *stress lavoro-correlato* fra i rischi che il datore di lavoro è tenuto a rilevare attraverso la predisposizione del documento di valutazione dei rischi. Chiarisce cosa debba intendersi per benessere organizzativo la Direttiva del Ministro della Funzione Pubblica del 24 marzo 2004 in cui cita il "benessere fisico e psicologico delle persone, attraverso la costruzione di ambienti e relazioni di lavoro che contribuiscano al miglioramento della qualità della vita dei lavoratori e delle prestazioni", nonché il "clima organizzativo che stimoli la creatività e l'apprendimento, l'ergonomia – oltre che la sicurezza – degli ambienti di lavoro".



lavoratore, e così accrescere la soglia di benessere nelle sue diverse declinazioni, individuale e organizzativo⁷.

In Italia si è consolidata una forma di *welfare* sulla base di una compresenza di due schemi: (i) uno schema previdenziale fortemente centrato sull'occupazione (in cui l'accesso alle misure di protezione sociale dipende dalla posizione nel mercato del lavoro e, di conseguenza, dallo *status* contributivo: gli individui possono beneficiare di specifiche misure solo e nella misura in cui hanno contribuito direttamente al finanziamento del servizio o della prestazione sociale), che rappresenta tuttora la fondamentale nervatura istituzionale e prestazionale dello Stato sociale italiano⁸; e (ii) uno schema universalistico, principalmente organizzato attorno al settore sanitario (e con istituti piuttosto frammentari nei settori dell'assistenza), all'interno del quale le prestazioni di *welfare* sono garantite a tutti gli individui, in quanto cittadini e/o residenti, indipendentemente dalla loro partecipazione al mercato del lavoro, ed a prescindere da una contribuzione diretta al servizio, gravando di tali misure direttamente sulla fiscalità generale. I restanti ambiti dell'intervento statale seguono, invece, una logica eminentemente assistenziale, fondata sulla residualità degli interventi pubblici e sull'accertamento dello stato di bisogno degli individui e della mancanza di risorse sufficienti per farsi autonomamente carico di tale condizione di bisogno. Anche tali servizi sono sostenuti dalla fiscalità generale.

Ciò che caratterizza il contesto italiano, è inoltre una forte frammentazione degli interventi stratificatisi negli anni, in cui non sempre lo Stato sociale è riuscito (e riesce) a soddisfare i bisogni della collettività. Quale contromisura a tali risposte non propriamente soddisfacenti dei bisogni della collettività, si è fatto largo negli ultimi anni il proliferare di una legislazione che trasla il meccanismo di erogazione dei beni e servizi di *welfare* in alcuni casi ovvero della modalità di erogazione dei benefici, dal pubblico (Stato) al privato (imprese), mediante previsioni di agevolazioni in materia fiscale e contributiva per incentivarne l'utilizzo da parte dei contribuenti imprese (datori di lavoro) e persone fisiche (lavoratori dipendenti). Di fatto, le imprese si sostituiscono allo Stato nell'erogazione del beneficio, il quale rimane comunque il soggetto che ne sostiene il costo e rimane sostituto d'imposta nel rapporto tributario del contribuente-lavoratore (sostituito), controllore della corretta applicazione delle norme agevolative. Pertanto, trattasi di un fenomeno, il c.d. *welfare* aziendale, che, sotto il profilo giuridico, si presenta in modo disorganico, essendo riconducibile a diversi e sovrapposti ambiti disciplinari. Di qui la necessaria interconnessione tra il diritto del lavoro ed il diritto tributario, nei termini anzidetti in premessa e come di seguito si andrà a esporre.

⁷ Cfr. R. LO SCHIAVO, *L'attuale inquadramento fiscale e giuslavoristico*, in *Guida al lavoro, Speciale*, 3, 2016, 5 ss., secondo il quale almeno in teoria "il welfare aziendale può comprendere qualsiasi benefit ricevuto dal dipendente, anche se non si tramuta necessariamente in valore immediatamente economico come può essere, ad esempio, l'orario flessibile in entrata/uscita".

⁸ Dal punto di vista dell'inquadramento costituzionale, il *welfare* trova il suo riconoscimento nell'ambito dei rapporti economici (Titolo III), e in particolare nei seguenti tre articoli: (i) l'art. 36 Cost. (*Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa*); (ii) l'art. 37 Cost. sulla parità di genere (*Le condizioni di lavoro devono consentire l'adempimento della sua essenziale funzione familiare e assicurare alla madre e al bambino una speciale adeguata protezione*); (iii) l'art. 38 Cost. (*I lavoratori hanno diritto che siano preveduti e assicurati mezzi adeguati alle loro esigenze di vita in caso di infortunio, malattia, invalidità e vecchiaia, disoccupazione involontaria*).



Ad ogni modo, il concetto è espressione di un periodo storico in cui si registra una tendenza espansiva del *welfare* privato, comune a molti paesi avanzati⁹, accelerata dalla crisi economica e dalla rivisitazione selettiva degli strumenti fiscali, o più in dettaglio, delle regole che disciplinano il trattamento dei redditi da lavoro dipendente ai fini dell'imposta sul reddito delle persone fisiche ("IRPEF").

È stato evidenziato come tale espansione sia caratterizzata da una serie di misure utilizzabili, anche come indicatori della responsabilità sociale dell'impresa¹⁰: interventi che attengono al miglioramento delle condizioni di lavoro latamente intese, ai sistemi di formazione e sviluppo professionale, al benessere del lavoratore e dei suoi familiari, con l'offerta di servizi sociali¹¹. In via correlata, a livello di strategia d'impresa, l'attenzione al benessere dei dipendenti e della comunità può diventare un vantaggio competitivo, rendendo l'azienda più attraente verso tutti gli *stakeholders*¹², specchio di una scelta etica decisiva per conquistare la fiducia del mercato¹³ e capace di proiettarsi nel tempo in modo duraturo, sottendendo un mutamento profondo della cultura d'impresa¹⁴. In particolare, la dottrina giuslavoristica sottolinea come il *welfare* aziendale possa rappresentare uno strumento strategico per attrarre e trattenere i professionisti dotati di alta qualificazione, nonché per migliorare il clima aziendale, con effetti positivi in termini di innalzamento quantitativo e qualitativo della produttività e di sviluppo

⁹ M. FERRERA, *Introduzione*, in F. MAINO, M. FERRERA (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, 2015, 7. L'Autore osserva anche: "Rispetto ad altre categorie (per esempio welfare di comunità, welfare mix, welfare civile), quella di "secondo welfare" ha due vantaggi. Ha una connotazione più generale, priva di delimitazioni territoriali o organizzative. Ed è un concetto "relazionale", che getta un ponte immediato con la sfera del "primo welfare". Il secondo welfare non si sostituisce al welfare state nella sua accezione classica, ma ne è un complemento, un'aggiunta. Interviene laddove il primo è lacunoso o addirittura assente; soprattutto, integra gli schemi e i programmi pubblici già esistenti, accrescendo così la capacità di risposta a rischi e bisogni sociali".

¹⁰ Critici al riguardo, M. GATTI, M. IANNOTTA, *Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana*, in M. GATTI (a cura di), *Il welfare aziendale. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone*, in *I quaderni di Sviluppo & Organizzazione*, 20, 2014, 62, secondo i quali "la riconduzione del welfare aziendale all'interno della responsabilità sociale, dunque, si presenta come un tema controverso, che rende probabilmente improprio concepire le politiche di welfare aziendale all'interno di tale corrente di pensiero". In ogni caso, in merito al concetto di responsabilità sociale dell'impresa e all'ambiguità talvolta sottesa al richiamo che ne viene fatto, si può ad esempio ricordare come alcuni studi abbiano dimostrato la pluralità di significati che viene attribuita a tale nozione: A. B. CARROLL, K. M. SHABANA, *The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice*, in *Int. jour. manag.*, 2010, 12, 89, riportano almeno 37 definizioni del concetto di responsabilità sociale dell'impresa.

¹¹ Cambiano le motivazioni che spingono le imprese ad introdurre misure di *welfare* in azienda. Innanzitutto, vi è l'idea di miglioramento del clima aziendale e della soddisfazione dei dipendenti, ma spesso vi è sottesa una strategia di miglioramento delle *performance*. In alcuni casi vi è anche una dimensione culturale, perché alcune imprese considerano il *welfare* come parte della propria tradizione nella gestione delle risorse umane, riconoscendone il radicamento nella cultura aziendale: in questo contesto le iniziative in parole appaiono in linea di continuità con il modello del "*paternalismo industriale*" degli anni Cinquanta. Da questo punto di vista, il piano di *welfare* sarà tanto più apprezzato dal lavoratore, e dunque generatore di benessere anche a livello organizzativo, quanto più sarà capace di rispondere alle esigenze particolari del singolo. L'obiettivo di offrire la migliore risposta al bisogno è più efficacemente conseguito da piani strutturati in modo non rigido, improntati piuttosto a un sistema che consenta ai lavoratori di scegliere il bene o il servizio più adatto a soddisfare le proprie esigenze e che sia fondato su un'attenta rilevazione dei bisogni.

¹² Per citare alcuni esempi virtuosi anche in ambito di protezione dell'ambiente, nella regione Emilia-Romagna è stato concluso da tempo e opera con successo uno dei casi più significativi di patto territoriale che ha portato avanti iniziative concertate sia per la promozione dello sviluppo locale sia per la difesa dell'ambiente. Sul punto, si veda P. BIANCHI, F. BUTERA, G. DE MICHELIS, P. PERULLI, SEGHEZZI F., SCARANO G., *Coesione e innovazione. Il patto per il lavoro nell'Emilia Romagna*, Bologna, 2020.

¹³ Si rinvia a T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, 2013.

¹⁴ V. E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M. L. MIRABILE, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, 2013., richiamando la letteratura in materia, parlano di "*eredità dinamica*" anche con riguardo alle scelte di adottare forme di *welfare* aziendale, sottolineando come le imprese tendano a consolidare opzioni di questo tipo e a richiamarle nel corso della loro vita.



delle relazioni di lavoro¹⁵. L'impresa che adotti piani di *welfare* ben strutturati assume pertanto, agli occhi dei lavoratori, il ruolo di “*partner sociale consapevole delle istanze e delle problematiche diffuse*” connesse ai propri dipendenti, i quali si sentono considerati non solo nella loro veste di lavoratori, ma anche di cittadini e genitori¹⁶.

Ciò posto, il rapporto fra il primo ed il secondo *welfare*, specie con riferimento al *welfare* aziendale, non è del tutto scevro da problematiche: da molte parti si sottolinea il rischio che l'espansione del secondo *welfare* possa rappresentare una minaccia per il primo in termini di arretramento dell'intervento pubblico, il che potrebbe – in linea di principio – determinare conseguenze negative con particolare riferimento all'uguaglianza dei cittadini di fronte ai bisogni¹⁷ o con riferimento al principio costituzionale di capacità contributiva.

Difatti, l'interesse verso uno sviluppo del *welfare* aziendale dipende in buona parte dai risultati positivi che esso può determinare con particolare riferimento alla produttività aziendale, al benessere e alla fidelizzazione dei lavoratori e, più in generale, al clima delle relazioni di lavoro e sindacali ed alla migliore efficienza complessiva del sistema, e nello specifico alla possibilità di rispondere in maniera più adeguata (e forse più pronta) ai mutevoli e crescenti bisogni dei cittadini in un dato territorio in un'ottica di sussidiarietà.

Per ragionare sulla natura delle prestazioni di *welfare* aziendale da un punto di vista sia giuslavoristico che tributario, occorre anticipare che le misure in questione, pur accomunate dal fatto di rispondere a una domanda sociale ulteriore rispetto a quella cui riesce a dare risposta il sistema pubblico, presentano caratteristiche ampiamente eterogenee quanto ai contenuti, ai soggetti che ne sono beneficiari e alle modalità di erogazione da parte del datore di lavoro. Proprio in virtù di tale

¹⁵ Si rinvia a B. CARUSO, “The bright side of the moon”: *politiche del lavoro personalizzate e promozione del welfare occupazionale*, in *Riv. it. dir. lav.*, 2016; T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, 2013. Cfr. altresì R. LO SCHIAVO, L. B. BARNABÒ, *Il ruolo degli Employee Benefits per la realizzazione degli obiettivi aziendali*, in *Guida al lavoro*, Speciale n. 3, 2016.

¹⁶ Cfr. P. FELTRIN, M. DEL COLLE, *Gli interrogativi da non sottovalutare*, in *Formiche*, 6, 2016.

¹⁷ Y. Kazepov, D. Carbone, 2007, *op. cit.* Sull'assetto del sistema di *welfare* italiano si veda pure U. Ascoli (a cura di), *Il welfare in Italia*, 2011; Id., 1984. Con particolare attenzione all'analisi storico-evolutiva di lungo periodo si vedano M. Ferrera, V. Fargion, M. Jessoula, *Alle radici del welfare all'italiana: origini e futuro di un modello sociale squilibrato*, 2012, è facile riscontrare come la risposta offerta dall'ordinamento a queste nuove o rinnovate istanze di protezione attraverso agevolazioni fiscali e contributive che incentivino l'adozione di piani di *welfare* aziendale, se da un lato è da accogliere con favore per i vantaggi che essa è in grado di produrre in termini di incremento dei benefici riservati ai lavoratori, dall'altro necessita opportuni monitoraggi, in prima battuta con riguardo alle sorti che attendono il welfare pubblico – potendo essa sottendere una volontà politica di ridurre le risorse pubbliche destinate ad alimentare il sistema di sicurezza sociale, con ciò che ne consegue in termini di riduzione del novero delle prestazioni e/o del loro valore, ed in secondo luogo con riguardo alla circostanza che – essendo “avulsa da una strategia più ampia e comprensiva di contrasto a dualismi, che il carattere non obbligatorio del secondo *welfare* genera, rischia di produrre effetti negativi in termini di disuguaglianze fra lavoratori” (cfr. E. PAVOLINI, U. ASCOLI, M.L. MIRABILE, *Tempi moderni. Il welfare nelle aziende in Italia*, Bologna, 2013). Viceversa, è indubbio il valore positivo del *welfare* aziendale in termini di capacità di adeguare l'offerta di beni e servizi alle reali esigenze dei lavoratori beneficiari generando condizioni di benessere. Esso, infatti, se ben congegnato, è in grado di offrire a ciascun lavoratore una risposta personalizzata, potendo questi scegliere la prestazione più confacente alle proprie esigenze da un paniere di beni e servizi. Pertanto, la convivenza fra i due tipi di *welfare* deve essere improntata non secondo una logica sostitutiva, determinando una duplicazione e frammentazione dell'offerta di servizi, bensì ad una logica integrativa e complementare, ampliando in tal modo la platea dei servizi erogati, il grado di flessibilità degli interventi e la capacità di rispondere ai bisogni della collettività.

eterogeneità, è difficile fornire una risposta univoca in ordine alla natura delle prestazioni in oggetto in un senso comune a entrambe.

Alcune prestazioni di *welfare* presentano, sia sotto il profilo giuslavoristico che tributario, natura solamente organizzativa, e sono funzionali a rendere più agevole lo svolgimento della prestazione lavorativa, ad esempio facilitando la conciliazione fra lavoro professionale e lavoro di cura: si pensi alla modulazione degli orari di lavoro in modo più flessibile, alla previsione di ipotesi particolari di concessione del *part-time*, alla possibilità di accedere temporaneamente alla modalità di telelavoro o del lavoro agile, alla previsione di permessi cui lavoratori e lavoratrici possono far ricorso in aggiunta a quelli previsti dalla legge per soddisfare esigenze di cura. Le misure di *welfare* che si traducono in modifiche dell'organizzazione del lavoro non presentano particolari difficoltà di qualificazione, trattandosi di interventi che rimangono confinati nella sfera organizzativa del datore di lavoro, anche quando sono oggetto di un accordo sindacale¹⁸.

Altri *benefit* consistono, invece, in prestazioni integrative o complementari del sistema di protezione sociale pubblico, e pertanto rispondono all'esigenza di sollevare il lavoratore da uno stato di bisogno ritenuto socialmente meritevole di intervento: pensiamo al versamento da parte del datore di lavoro di contributi ad un fondo di previdenza complementare o a un fondo di assistenza sanitaria integrativa, ma anche a prestazioni di utilità sociale finalizzate a integrare il reddito per sollevare almeno in parte il lavoratore da alcuni oneri come, ad esempio, l'assistenza a figli o familiari a carico, l'acquisto di libri, l'abbonamento a corsi di teatro, lingua straniera, palestra, i buoni pasto, ecc..

Sono essenzialmente questi ultimi, e non le prestazioni di *welfare* di natura organizzativa, come si vedrà nel prosieguo, che hanno implicazioni tributarie rilevanti e beneficiano di forme di detassazione, totale o parziale, del reddito imponibile IRPEF in capo al lavoratore dipendente e la cui natura sembra differire.

4.3 I piani di *welfare* e i *fringe benefit* erogati ai dipendenti: i percorsi dell'imposizione sui redditi "ordinaria"

Ai fini della determinazione del reddito imponibile, i redditi di lavoro dipendente sono costituiti da tutte le somme e i valori in genere che derivano da rapporti aventi per oggetto la prestazione di lavoro, con qualsiasi qualifica, alle dipendenze e sotto la direzione di altri, compreso il lavoro a domicilio quando è considerato lavoro dipendente secondo le norme della legislazione sul lavoro (c.d. principio di onnicomprensività)¹⁹.

¹⁸ Secondo taluni, in quest'ottica, la previsione di siffatte misure di *welfare* concorrerebbe all'adempimento dell'obbligo di sicurezza che grava in capo al datore di lavoro ai sensi dell'art. 2087 c.c., contribuendo a generare benessere organizzativo. Non manca tuttavia chi riconduce anche interventi di questo tipo a sistemi di "*total reward compensation*", perciò sostitutivi di "*incrementi salariali monetizzati*" e riconducibili a forme di retribuzione non convenzionale. Si rinvia a E. FAGNANI, *Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, in *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 1, 2013, 168-169, e ivi ulteriori riferimenti. In questo senso, v. anche M. SQUEGLIA, *Le società benefit e il welfare aziendale. Verso una nuova dimensione della responsabilità sociale delle imprese*, in *Dir. rel. ind.*, 1, 2020, che parla di "forme di retribuzione non monetarie".

¹⁹ Questa condizione mantiene nel giusto alveo quella sottesa all'espressione "*in relazione al rapporto di lavoro*", prevista dall'art. 51 del d.P.R. n. 917 del 1986 ("TUIR"), modificata dal d.lgs. 2 settembre 1997, n. 314, nel senso che per aversi un



Come noto, i *benefit* attribuiti ai lavoratori dipendenti non sono rappresentati da retribuzioni in danaro, ma da erogazioni in natura, quali beni, servizi e utilità. Difatti, il riferimento ai “valori” operato dal legislatore tributario, si esplica nel fatto che il concorso alla formazione del reddito imponibile in capo ai lavoratori riguarda non solo le erogazioni in danaro (quali la retribuzione, alcune tipologie di indennità) ma anche quelle in natura (beni e servizi) che necessitano di essere opportunamente valorizzate ai fini fiscali²⁰.

Per fornire una definizione e delimitarne il perimetro, con tali strumenti – surrogati del denaro e chiamati impropriamente *fringe benefits* – si intendono le utilità e i vantaggi accessori che i lavoratori possono ottenere ad integrazione della retribuzione in danaro, diretti a soddisfare esigenze di tipo elementare, come ad esempio l’utilizzo di un’auto aziendale o di un cellulare, i buoni pasto²¹, i prestiti a tassi agevolati²², ecc.. All’interno di tali compensi in natura rientrano sia le erogazioni dirette di beni e servizi (*i.e.* erogate direttamente dall’impresa) sia quelle indirette che avvengono mediante l’utilizzo di buoni (ad es. i c.d. buoni acquisto, i *voucher*, i buoni carburante). In tal senso, si è espressa l’Agenzia delle entrate²³, la quale ha affermato che in relazione alle modalità di erogazione dei beni, prestazioni, opere e servizi è previsto che l’erogazione possa avvenire anche mediante documenti di legittimazione, in formato cartaceo o elettronico, riportanti un valore nominale²⁴.

reddito di lavoro dipendente è necessario che il rapporto di lavoro subordinato esista e sia in essere. L’espressione ha subito delle modifiche nel corso del tempo: in origine i compensi e gli emolumenti fiscalmente rilevanti dovevano essere stati corrisposti “*in dipendenza del lavoro prestato*” (art. 48, comma 1, d.P.R. n. 597/1973), successivamente “*in dipendenza del rapporto di lavoro*” (vigente al 1 gennaio 1988) e, a seguito della riforma, “*in relazione al rapporto di lavoro*” (vigente al 1 gennaio 1998). L’evoluzione della norma attesta solo la volontà del legislatore di liberare il reddito di lavoro dipendente dalla dimensione strettamente corrispettiva e sinallagmatica con la prestazione effettivamente svolta, per ricondurlo in quella più rilevante (*rectius*, favorevole all’Erario) ed estesa della onnicomprensività (valida in ambito giuslavoristico e previdenziale) del reddito di lavoro dipendente intesa come tutto ciò che il dipendente riceve. Il riferimento va alla c.d. retribuzione globale cui l’Amministrazione finanziaria già dal 1992 aveva inteso guardare con la circolare 30 ottobre 1992, n. 31 (in tal senso, v. A. URICCHIO, *La determinazione del lavoro dipendente*, in *La disciplina tributaria del lavoro dipendente*, a cura di N. D’AMATI, Padova, 2003). Ad ogni modo, emerge come la definizione richiami la nozione giuslavoristica di lavoro dipendente e i relativi elementi costitutivi di cui all’art. 2094 c.c.. Risulta pertanto evidente che è a tale nozione che occorre fare riferimento la quale ha formato oggetto di una complessa elaborazione dottrinale e giurisprudenziale che tende, in ultima analisi, ad attribuire carattere essenziale e determinante al vincolo di subordinazione, inteso quale assoggettamento del lavoratore al potere direttivo e disciplinare del datore di lavoro, assumendo altri fattori, quali la continuità della prestazione, l’osservanza di un orario e la forma della retribuzione meramente sussidiaria e non decisiva. Si rinvia a G. MELIS, *Manuale di diritto tributario*, Torino, 2025.

²⁰ Le utilità che concorrono alla formazione del reddito di lavoro dipendente, per espressa previsione normativa, sono valorizzate in base al loro valore normale (art. 51, comma 3, del TUIR) inteso come il “*prezzo o corrispettivo mediamente praticato per i beni e servizi della stessa specie o similari, in condizioni di libera concorrenza e al medesimo stadio di commercializzazione, nel tempo e nel luogo in cui i beni e servizi sono stati acquistati o prestati e, in mancanza, nel tempo e nel luogo più prossimi. Per la determinazione del valore normale si fa riferimento, in quanto possibile, ai listini o alle tariffe del soggetto che ha fornito i beni o i servizi e, in mancanza, alle mercuriali e ai listini delle Camere di commercio e alle tariffe professionali, tenendo conto degli sconti d’uso*”. In presenza di beni e servizi acquistati dal datore di lavoro ad un prezzo ridotto, l’Amministrazione finanziaria (Risoluzione n. 26/E del 2010) ha affermato che, in conformità alla enunciata regola generale prevista dal TUIR per la determinazione del valore normale, che tiene conto anche degli “sconti d’uso”, si può ritenere che il valore possa essere costituito dal prezzo scontato che il fornitore pratica sulla base di apposite convenzioni ricorrenti nella prassi commerciale, compresa l’eventuale convenzione stipulata con il datore di lavoro.

²¹ T. TREU, *Welfare Aziendale*, 2023.

²² F. BRENNI, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali*, in T. TREU, (a cura di), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, 2013.

²³ Cfr. Circolare 22 ottobre 2008, n. 59/E e Risoluzione 25 settembre 2020, n. 55/E.

²⁴ Si veda l’art. 6, comma 2 del Decreto del Ministro del Lavoro e delle Politiche Sociali del 25 marzo 2016, in cui è previsto che i beni e servizi rientranti nel campo di applicazione dell’art. 51, comma 3, del TUIR possono essere cumulativamente indicati

I vantaggi e le utilità di cui sopra possono essere erogate dal datore di lavoro *una tantum* e su base individuale (*i.e.* a singoli dipendenti), e in tal caso non sono pensati come un aiuto economico a chi è in posizione di svantaggio e non riguardano la copertura di esigenze primarie, oppure, possono essere oggetto di specifica regolamentazione aziendale all'interno di piani di *welfare* offerti alla generalità o a categorie di dipendenti²⁵.

Difatti, nel caso di piani di *welfare* si passa da una logica remunerativa su base individuale e si entra in una logica di benefici collettivi con prioritarie finalità di sostegno al reddito, alla vita familiare e al bilanciamento tra le esigenze lavorative e quelle della famiglia. Ebbene, nel panorama legislativo nazionale non esiste una disciplina unitaria ed organica inerente alla predisposizione di piani di *welfare* aziendale (ed è, questa, una delle ragioni per cui tale fenomeno non è ancora entrato a pieno regime all'interno della cultura aziendale italiana, specialmente in alcune aree geografiche, quali il Mezzogiorno)²⁶.

La normativa tributaria – nonostante non fornisca una definizione di *welfare* aziendale – all'art. 51 del d.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917 ("TUIR") elenca una serie di forme di reddito da lavoro dipendente che hanno un diverso trattamento ai fini IRPEF: al fine di incentivarne il ricorso, il legislatore tributario ne ha previsto una detassazione totale o parziale in capo al lavoratore dipendente. Ripercorrendo l'assetto normativo disposto dal TUIR, si osserva come innanzitutto sono assoggettati ad IRPEF tutte le somme ed i valori in genere, a qualunque titolo percepiti dal lavoratore dipendente nel periodo d'imposta (*i.e.* anno solare, fatta eccezione per il c.d. principio di cassa allargato, con riferimento alle somme percepite dal dipendente entro il 12 gennaio del periodo d'imposta successivo), anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro. Pertanto, sono soggette a tassazione tutte le forme di retribuzione per lavoro dipendente²⁷, siano esse in danaro o in natura, fatte salve le accennate

in un unico documento di legittimazione, purché il valore complessivo degli stessi non ecceda il limite di importo di 258,23 euro. Inoltre, con la circolare 15 giugno 2016, n. 28/E, redatta d'intesa con il Ministero del Lavoro e delle Politiche Sociali, l'Agenzia delle entrate ha precisato che il *voucher* cumulativo può rappresentare una pluralità di beni determinabili anche attraverso il rinvio ad una elencazione contenuta su una piattaforma elettronica, che il dipendente può combinare a sua scelta nel "carrello della spesa", per un valore non eccedente 258,23 euro.

²⁵ In capo all'impresa datore di lavoro, le spese per prestazioni di lavoro dipendente sono deducibili dal reddito d'impresa anche se sostenute in danaro o in natura a titolo di liberalità a favore dei lavoratori (art. 95, comma 1, del TUIR). La deducibilità, come chiarito dall'Amministrazione finanziaria, non è vincolata alla simmetrica tassazione del beneficio in capo al dipendente (Circolare n. 188/E/1998). Tuttavia, nel caso in cui il datore di lavoro sostenga volontariamente spese per opere o servizi – utilizzabili dalla generalità dei dipendenti o da categorie di essi – con specifiche finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto, la deducibilità spetta nel limite del 5 per mille ed è commisurata alle spese per prestazioni di lavoro dipendente (art. 100, comma 1, del TUIR). Qualora manchi uno di tali requisiti, e quindi – ad esempio – quando siano riconosciuti *ad personam* o il piano di *welfare* sia attuato in adempimento di un'obbligazione assunta dal datore di lavoro "in conformità a disposizioni di contratto o di accordo o di regolamento aziendale", i costi saranno integralmente deducibili in base al principio generale ex art. 95 del TUIR. In presenza di un piano di *welfare* introdotto in via unilaterale da parte del datore di lavoro mediante regolamento aziendale, l'Agenzia delle entrate ha confermato che solo un regolamento configurante l'adempimento di un obbligo negoziale determina l'integrale deducibilità dei costi sostenuti dal datore di lavoro (senza applicazione del citato limite ex art. 100 del TUIR). Pertanto, il regolamento deve essere non revocabile né modificabile autonomamente da parte del datore di lavoro perché, in caso contrario, configurerebbe nella sostanza un atto qualificabile come volontario.

²⁶ E. FAGNANI, *Dalla crisi del welfare state al welfare aziendale. Flexible benefits: verso una nuova forma di finanziamento indiretto all'istruzione?*, in *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 1, 2013, 171.

²⁷ Sempre che sussista una relazione causale con il rapporto di lavoro: in tal senso, F. BRENNI, *Gli strumenti di welfare aziendale: aspetti fiscali* in T. TREU, *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Milano, 2013. La Corte di cassazione, con riferimento all'onnicomprendività della retribuzione, ha affermato che debbano esserne considerati parte tutti



eccezioni. Al riguardo, come anticipato, il comma 2 dell'art. 51, dalla lettera a) alla lettera i-bis), prevede una serie di esclusioni rispetto al principio di onnicomprensività del reddito da lavoro dipendente di cui al precedente comma 1; un elenco di tipologie di reddito che non concorrono o concorrono parzialmente alla formazione del reddito imponibile dei dipendenti ai fini IRPEF²⁸.

Sulla base delle disposizioni in vigore è possibile ricondurre tali deroghe ad una *ratio* comune, mediante identificazione delle finalità che sottendono le singole erogazioni "detassate". Queste si possono raggruppare e qualificare come di tipo: (i) organizzativo (es. prestazioni di servizi di trasporto collettivo, somministrazioni di vitto in mense organizzate direttamente dal datore di lavoro o gestite da terzi, i *ticket restaurant*); (ii) socio-assistenziale (quali le spese di istruzione a favore di familiari dei dipendenti, oneri di utilità sociale); (iii) incentivante (azionariato a favore dei dipendenti, premi di produttività in danaro o in natura)²⁹.

Qualora i suddetti valori o emolumenti in natura (quali strumenti *welfare*) non rientrino in piani erogati a favore dei dipendenti (o a categorie di essi) e a meno che i beni e servizi erogati in natura non ricadano all'interno delle fattispecie detassate (in via parziale o totale) come elencate dall'art. 51, comma 2, del TUIR, si applica la norma a valenza generale (art. 51, comma 3, del TUIR), che dispone la detassazione ai fini IRPEF in capo al lavoratore dipendente entro il limite annuo pari euro 258,23 per i beni e i servizi³⁰.

4.4 La regolamentazione tributaria di sostegno del dialogo sociale generativo e della sostenibilità: schegge di diritto premiale

Accanto a forme di remunerazione oggetto di detassazione totale o parziale ex art. 51, comma 2 del TUIR e ai piani di *welfare* erogati ai lavoratori dipendenti, nel corso dell'ultimo decennio sono state introdotte agevolazioni fiscali sui premi erogati ai dipendenti per il raggiungimento di risultati e

gli emolumenti che "trovano la loro causa tipica e normale nel rapporto di lavoro cui sono istituzionalmente connessi, anche se non strettamente correlati alla effettiva prestazione lavorativa, mentre ne vanno escluse solo quelle somme rispetto alle quali il rapporto stesso costituisce una mera occasione contingente per la loro fruizione" (Cass., sez. lav., 25 novembre 2004, n. 22264, in *Diritto delle relazioni industriali*, 2005, 512). Il citato principio non è applicabile alle erogazioni che il datore di lavoro realizza per soddisfare un proprio interesse, sia esso esclusivo o prevalente. Rientrano in questa categoria, a titolo meramente esemplificativo, la fornitura da parte del datore di lavoro degli strumenti necessari allo svolgimento dell'attività lavorativa (quali personal computer, tuta da lavoro, ecc.) o il sostenimento, da parte del datore di lavoro, di spese per la formazione professionale dei dipendenti. Specularmente, sono potenzialmente idonee a concorrere alla formazione del reddito di lavoro dipendente, e quindi soggetti a imposizione, tutte quelle erogazioni a favore dei dipendenti che rispondano ad un loro specifico interesse o bisogno.

²⁸ Il risparmio può altresì verificarsi a livello contributivo per effetto di alcune disposizioni non trattate nel presente contributo.

²⁹ W. CHIAROMONTE, M. L. VALLAURI (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, 2018.

³⁰ Tale limite è stato innalzato nel 2022, nel 2023 e da ultimo nel 2024. Da ultimo, limitatamente al periodo d'imposta 2024, in deroga a quanto previsto dall'art. 51, comma 3, prima parte del terzo periodo, del TUIR, l'art. 1, comma 16, della legge 30 dicembre 2023, n. 213 dispone che non concorrono a formare il reddito, entro il limite complessivo di 1.000 euro, il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati ai lavoratori dipendenti, nonché le somme erogate o rimborsate ai medesimi lavoratori dai datori di lavoro per il pagamento delle utenze domestiche del servizio idrico integrato, dell'energia elettrica e del gas naturale, delle spese per l'affitto della prima casa o per gli interessi sul mutuo relativo alla prima casa. Il limite di cui sopra è elevato a 2.000 euro per i lavoratori dipendenti con figli, compresi i figli nati fuori del matrimonio riconosciuti e i figli adottivi o affidati, che si trovano nelle condizioni previste dall'art. 12, comma 2, del TUIR e si applica se il lavoratore dipendente dichiara al datore di lavoro di avervi diritto, indicando il codice fiscale dei figli. I datori di lavoro provvedono all'attuazione del presente comma previa informativa alle Rappresentanze sindacali unitarie se esse sono presenti in azienda.

l'incremento della produttività, con ulteriori incrementi delle misure agevolative in caso di previsione della partecipazione paritetica dei lavoratori.

Più in dettaglio, la legge di stabilità del 2016 ha consolidato un'agevolazione che, introdotta con misura sperimentale già nel 2008 e prorogata negli anni successivi, rappresenta ad oggi un'agevolazione "a regime". In sintesi, è stato stabilito che, salva espressa rinuncia scritta del lavoratore dipendente, siano soggetti ad un'imposta sostitutiva dell'IRPEF e delle relative addizionali (regionale e comunale), in misura pari al 10 per cento³¹, i premi di risultato di ammontare variabile la cui corresponsione sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione. La norma introdotta con la legge di stabilità 2016 prevedeva che l'agevolazione (applicabile al solo settore privato e in esecuzione di contratti collettivi aziendali o territoriali di cui all'art. 51, d.lgs. n. 81/2015) trovasse applicazione entro il limite annuo di 2.000 euro lordi (elevabile a 2.500 euro in caso di coinvolgimento paritetico dei lavoratori nell'organizzazione del lavoro) – con riferimento ai premi di risultato erogati a titolari di reddito di lavoro dipendente (con esclusione, quindi, dei titolari di reddito di lavoro assimilato a quello dipendente, come i collaboratori) di importo non superiore, nell'anno precedente a quello di percezione delle somme, a euro 50.000.

La legge di bilancio 2017³² ha successivamente introdotto alcune modifiche a decorrere dal 1° gennaio 2017, in particolare, elevando a: (i) 3.000 euro lordi annui, il limite del premio agevolabile (euro 4.000 in caso di dipendenti coinvolti pariteticamente nell'organizzazione del lavoro); (ii) euro 80.000, il limite del reddito di lavoro dipendente percepito nell'anno precedente a quello di percezione del premio, al superamento del quale si perde il diritto alla tassazione agevolata. Con un successivo intervento legislativo³³, è stato disposto che – in caso di coinvolgimento paritetico dei dipendenti nell'organizzazione del lavoro³⁴ – l'innalzamento a 4.000 euro del limite agevolabile fosse sostituito da una agevolazione di natura previdenziale³⁵. Sempre a partire dal 2017, è stato inoltre esteso l'ambito delle misure di *welfare* che possono essere scelte da lavoratori in sostituzione del premio di produttività, includendovi alcuni *fringe benefit*, determinati a valore convenzionale ex art. 51, comma 4 del TUIR (autoveicoli assegnati ai dipendenti a uso promiscuo, prestiti, fabbricati concessi in locazione, uso o comodato)³⁶.

Infine, è stato previsto che qualora i lavoratori optino, in alternativa al premio di risultato, per la conversione del premio da danaro in alcuni specifici strumenti di *welfare*, questi ultimi possano godere di un regime fiscale ancor più di favore, anche laddove non siano rispettati i limiti e le condizioni posti

³¹ Limitatamente ai premi erogati nell'anno 2024 e nell'anno 2025, l'imposta sostitutiva è ridotta al 5 per cento (cfr. legge di bilancio 2024 e legge di bilancio 2025).

³² Legge 11 dicembre 2016, n. 232.

³³ Art. 55, comma 1, del d.l. n. 50 del 2017.

³⁴ Attuabile secondo specifiche modalità previste dal legislatore. Tale regime si applica ai premi di risultato erogati in esecuzione di contratti aziendali o territoriali stipulati a decorrere dal 24 aprile 2017 o integrati dopo tale data al fine di prevedere tale coinvolgimento paritetico dei lavoratori.

³⁵ È stato infatti previsto che l'aliquota contributiva a carico del datore di lavoro (regime relativo all'invalidità, la vecchiaia e i superstiti) sia ridotta di venti punti percentuali su una quota del premio non superiore a 800 euro. Allo stesso modo, su tale quota non è dovuta alcuna contribuzione da parte del lavoratore.

³⁶ In caso di sostituzione del premio di produttività in tali beni e servizi, la determinazione del loro valore imponibile deve essere effettuata applicando le ordinarie regole stabilite dal TUIR.

dall'art. 51 del TUIR ai fini della loro esenzione. In particolare, i lavoratori possono scegliere (in alternativa al premio e nel limite dei 3.000 euro lordi annui erogato in danaro): (a) di contribuire a forme pensionistiche complementari³⁷; (b) di versare contributi di assistenza sanitaria³⁸; (c) di ricevere azioni emesse dall'impresa con la quale intrattengono il rapporto di lavoro (nonché da società che direttamente o indirettamente controllano la medesima impresa, ne sono controllate o sono controllate dalla stessa società che controlla l'impresa)³⁹.

Per concludere, l'attuale disciplina non riserva un trattamento di favore a componenti retributive, quali le maggiorazioni di retribuzione o gli straordinari corrisposti a seguito di un processo di riorganizzazione del lavoro, astrattamente suscettibili di produrre incrementi di produttività, a prescindere poi dal loro effettivo raggiungimento, ma prevede che la corresponsione dei premi di risultato, ai fini dell'applicazione del beneficio fiscale, "sia legata ad incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza ed innovazione, misurabili e verificabili sulla base di criteri definiti" con apposito decreto interministeriale⁴⁰.

Sempre nell'ottica di incentivare la produttività, la riduzione all'1 per cento, dall'attuale 5 per cento, dell'aliquota dell'imposta sostitutiva applicabile ai premi di risultato, e il contestuale innalzamento della soglia dell'importo massimo detassabile, dagli attuali 3.000 euro a 5.000 euro, come previsto dall'articolo 4 della bozza della legge di Bilancio 2026, potrebbero rappresentare un ulteriore spinta alla diffusione di tali sistemi premianti. L'obiettivo del prelievo agevolato all'1% è quello di sostenere ancor più incisivamente la produttività, che in Italia resta stagnante, nonostante l'aumento degli occupati. Come rileva il Cnel nel recente Rapporto annuale sulla produttività 2025, nel periodo 1995-2024, l'incremento medio annuo della produttività in Italia si è attestato attorno allo 0,2%, a fronte dell'1,2% registrato tra gli Stati membri dell'Unione Europea (1% in Germania, 0,8% in Francia, 0,6% in Spagna).

³⁷ In questo caso, gli importi destinati alla previdenza complementare sono completamente detassati anche qualora si superi il limite annuo di 5.164,57 euro stabilito dal TUIR. In deroga al regime ordinario, il legislatore ha altresì previsto una detassazione "a valle": non è infatti soggetta ad imposte la componente della futura prestazione pensionistica riferibile ai contributi (già agevolati in fase di "accumulo") versati per scelta dal lavoratore in sostituzione del premio di risultato (già esclusi da tassazione "a monte").

³⁸ Tali contributi, ordinariamente detassati entro il limite annuo di 3.615,20 euro, rimangono non tassati anche in caso di superamento di tale limite.

³⁹ Il relativo valore sarà detassato a prescindere dal fatto che ricorrano o meno le condizioni che il legislatore del TUIR ha posto ai fini dell'applicazione del trattamento fiscale agevolato riservato al c.d. "azionariato popolare".

⁴⁰ Si tratta del decreto del Ministro del lavoro e delle politiche sociali, di concerto con il Ministro dell'economia e delle finanze del 25 marzo 2016. Tale decreto ha stabilito che i contratti collettivi debbano prevedere specifici "criteri di misurazione e verifica degli incrementi (...), che possono consistere nell'aumento di produzione o in risparmi dei fattori produttivi ovvero nel miglioramento della qualità dei prodotti e dei processi (...), rispetto ad un periodo congruo definito nell'accordo, il cui raggiungimento sia verificabile in modo obiettivo attraverso il riscontro di indicatori numerici o di altro genere appositamente individuati". Gli obiettivi al cui raggiungimento è condizionata l'erogazione del premio di risultato o di produttività e i criteri di misurazione dei relativi incrementi devono essere determinati "con ragionevole anticipo" rispetto al periodo di maturazione del premio. Secondo l'Agenzia delle entrate, la funzione incentivante delle norme in commento può ritenersi assoluta nella misura in cui la maturazione del premio avvenga successivamente alla stipula del contratto. In altre parole, al momento della sottoscrizione del contratto aziendale o territoriale il raggiungimento dell'obiettivo incrementale deve risultare incerto e questo fatto deve essere attestato nell'accordo (cfr. Risposte a interpello n. 205/E/2019, n. 456/E/2019 e n. 36/E/2020).

Tra le cause della bassa produttività italiana evidenziate dal Rapporto, c'è il fatto che l'occupazione è aumentata in settori a produttività media più bassa, come costruzioni, ristorazione, sanità e assistenza⁴¹.

4.5 La surrogazione da remunerazione in danaro a strumenti di *welfare* che non concorrono alla formazione del reddito imponibile. Temi attuali e controversi

Allo stato attuale, si può affermare che la surrogazione di somme di danaro con strumenti di *welfare* (beni, servizi, utilità) con diverso trattamento ai fini IRPEF sia espressamente prevista a livello normativo tributario qualora tale conversione si inserisca all'interno di accordi di produttività secondo quanto disposto dalla normativa agevolativa richiamata nel precedente paragrafo, come pacificamente ammesso dall'Agenzia delle entrate sin dai primi documenti di prassi⁴².

Tuttavia, in questo paragrafo si vogliono testare i limiti di tale surrogazione: si vuole comprendere, in via generale, se sia lecita sotto il profilo giuslavoristico e tributario la conversione della remunerazione in danaro soggetta ad ordinaria imposizione in beni, servizi ed utilità, esclusi dalla formazione del reddito imponibile ai fini IRPEF (quali le forme di *welfare* aziendale) e se ciò sia possibile in determinate circostanze eccezionali che non integrino fattispecie di abuso del diritto. In altre parole, si tratta di capire, nei limiti posti dalla Costituzione e dal diritto del lavoro, gli effetti della sostituzione fra diverse tipologie di componenti remunerative che, ai fini della normativa fiscale, questa possa comportare e, soprattutto, se il legislatore tributario (*rectius*, l'Amministrazione finanziaria) riconosca o meno, in occasione di tale sostituzione, l'eventuale differenza nelle regole di determinazione delle singole componenti remunerative con conseguente potenziale risparmio d'imposta⁴³. Trattasi di temi che meritano molta attenzione in quanto oggetto di interesse e tema foriero di rischi di contestazioni da parte dell'Agenzia delle entrate.

Secondo una parte della dottrina tributaria⁴⁴, tali forme di surrogazione o conversione non sarebbero lecite da un punto di vista tributario, in quanto ciò che sembra caratterizzare le singole ipotesi di detassazione tipizzate dal legislatore sarebbe l'assenza, in capo al datore di lavoro, del c.d. *animus remunerandi*. Secondo tale dottrina, si tratterebbe, in altri termini, di benefici che il datore di lavoro concede con finalità *extra*-remunerative e, proprio per questo, il legislatore avrebbe ad essi riservato un trattamento fiscale agevolato, per la totale assenza di volontà, da parte del soggetto erogante, di remunerare il percettore/fruitori di tali corrisposizioni, rendendo in tal modo l'eventuale "arricchimento" del lavoratore, seppur presente, secondario, se non del tutto incidentale, rispetto agli

⁴¹ Cfr. V. MELIS, D. PACIELLO, *Premi di risultato: dall'imposta all'1% nuova spinta ai contratti*, in *N&T – Sole24Ore*, 27 ottobre 2025. Secondo gli autori "Fra le altre motivazioni, il divario fra l'Italia e la media europea negli investimenti intangibili, come software, ricerca e sviluppo, capitale organizzativo. Pesa anche il divario di competenze dei lavoratori (un più alto livello di competenze è associato a una produttività del lavoro più alta). "L'Italia - si legge - soffre di un ritardo strutturale nelle competenze digitali della manodopera: solo il 16% dei lavoratori ha competenze Ict elevate, contro il 30% circa in Germania e Francia; solo il 15% dei laureati lo è in discipline Stem, a fronte di una media europea del 26 per cento".

⁴² Circolare n. 28/E del 15 giugno 2016.

⁴³ Cfr. E. GRAGNOLI, M. CORTI, *La retribuzione*, in *Contratto di lavoro e organizzazione*, a cura di M. MARAZZA, in *Trattato di diritto del lavoro*, diretto da M. PERSIANI, F. CARINCI, vol. IV, Tomo II, Padova, 2012, 1375 ss.

⁴⁴ M. LEO, *Le imposte sui redditi*, Milano, 2022.

originari e genuini intenti. Conseguentemente, laddove l'erogazione di beni, servizi ed utilità avvenisse quale contropartita di un credito di carattere remunerativo vantato nei confronti del datore di lavoro, sarebbe difficile – nell'opinione di tale dottrina – ritenere ancora applicabile il regime di esclusione di cui all'art. 51, comma 2, del TUIR. Da una siffatta interpretazione, la conversione in commento comporterebbe l'inapplicabilità della previsione di non concorrenza alla formazione del reddito imponibile IRPEF di cui al comma 2 dell'art. 51 del TUIR, in quanto in contrasto con la *ratio legis* ad essa sottesa. A sostegno di tale assunto, la dottrina sopra citata prende le mosse dalla considerazione che la formulazione del primo comma dell'art. 51 – ai sensi del quale costituiscono reddito di lavoro dipendente tutte le somme e valori percepiti in relazione al rapporto di lavoro – è talmente ampia da dare rilevanza reddituale a tutto ciò che entra a far parte del compendio economico-patrimoniale del lavoratore, indipendentemente dalla reale natura remunerativa dell'erogazione. Sarebbe di tutta evidenza, dunque, come l'adozione di un criterio di una tale forza attrattiva avrebbe dovuto necessariamente comportare anche la previsione di una disposizione, di sistema, in grado di escludere dalla formazione della base imponibile tutte quelle corresponsioni prive di una valenza strettamente remunerativa. Tale scopo sembrerebbe essere stato raggiunto con l'introduzione delle prescrizioni di cui al comma 2 dell'art. 51, così come desumibile dall'analisi delle fattispecie regolate dalla disposizione in commento. Secondo tale interpretazione, in ogni fattispecie richiamata dal comma 2 dell'art. 51 del TUIR (ad eccezione della lett. i) del comma 2, che sancisce una parziale detassazione delle mance percepite dai croupiers)⁴⁵, vi sarebbe un vantaggio per il datore di lavoro di carattere organizzativo (es. per massimizzare l'efficienza della forza lavoro, garantendo la puntualità ed il rispetto degli orari lavorativi ed agevolando la fruizione di servizi) e non la volontà di remunerare il lavoratore dipendente.

Secondo tale tesi, un'ulteriore conferma di quanto sostenuto deriverebbe dalle norme destinate a disciplinare le regole di determinazione del reddito ai fini dell'imposizione sul reddito delle società⁴⁶

⁴⁵ Secondo M. LEO, "vista l'evoluzione normativa subita dalla previsione in commento, si ritiene che la sua inclusione nell'ambito del secondo comma dell'art. 51 sia giustificata, forse, da esigenze di "semplicità" e non è in grado, nell'opinione di chi scrive, di inficiare l'interpretazione della ratio ispiratrice della norma, così come descritta in queste pagine" (cfr. M. LEO, *Le imposte sui redditi*, Milano, 2022).

⁴⁶ Con riferimento, infatti, a tali previsioni di legge, le spese sostenute dal datore di lavoro per la fornitura delle opere e servizi oggetto delle fattispecie in parola – non soltanto quelle individuate dalla lettera f) del secondo comma dell'art. 51, ma anche quelle individuate nelle lettere c), d) e f-bis) – vengono ricondotte nella categoria degli "oneri di utilità sociale" di cui all'art. 100 del TUIR, fra i quali il legislatore ricomprende anche le erogazioni liberali, piuttosto che nell'ambito delle "spese per prestazioni di lavoro" la cui definizione è demandata alle disposizioni dell'art. 95, confermandone, ove ve ne fosse ancora bisogno, la valenza non remunerativa. L'interpretazione dell'ambito applicativo e, soprattutto, dell'elemento logico che giustifica l'esistenza stessa del comma 2 sembra essere, per i motivi innanzi esposti, l'unica in grado di garantire sistematicità alle previsioni contenute nell'art. 51 del TUIR. Secondo M. LEO, "*Se ci si limitasse, infatti, a considerare il comma 2 dell'art. 51 come una disposizione in cui il legislatore ha voluto, sic et simpliciter, ricondurre le ipotesi di esclusione dall'assoggettamento ad imposizione di alcune componenti remunerative eventualmente rintracciando in essa la volontà di tutelare le modalità con cui le stesse vengono corrisposte – i.e. l'utilizzo delle somme astrattamente impiegabili per tali finalità – l'intero art. 51 perderebbe sistematicità. Se, ad esempio, volessimo porre l'accento proprio sulla "nobiltà" delle corresponsioni individuate dal comma 2, avremmo difficoltà a comprendere la ragione per cui tale disposizione preveda la non concorrenza alla formazione del reddito dei compensi reversibili, ovvero delle somme trattenute al dipendente per oneri di cui all'art. 10 del TUIR. Se, al contrario, ritenessimo che il ruolo del secondo comma dell'art. 51, a prescindere dalle modalità di corresponsione delle componenti remunerative, fosse quello di indicare tutte le fattispecie per le quali è escluso l'assoggettamento ad imposizione, non riusciremmo a dare spiegazioni della circostanza per cui anche al di fuori della richiamata disposizione esistono ipotesi di non concorrenza alla formazione della base imponibile, come ad esempio accade con quanto stabilito dall'ultimo paragrafo del comma 3 dell'art. 51 del TUIR, ai sensi del quale "non concorre a formare il reddito il valore dei beni ceduti e dei servizi prestati se complessivamente di importo non superiore nel periodo di imposta a ...[euro 258,23]"*".



nonché da quanto disposto dal comma 3 dell'art. 51 del TUIR⁴⁷. Secondo la dottrina in commento, sarebbe da qualificare come evento imponibile ai sensi del comma 1, reputando non applicabile il comma 2 dell'art. 51 del TUIR, il reddito di lavoro dipendente erogato da una società che decidesse, di concerto con i lavoratori, di sostituire un programma di incentivazione su base monetaria con un programma di *welfare* aziendale, a parità di condizioni di accesso per i dipendenti, quali, ad esempio, il raggiungimento di obiettivi di *performance* individuali. È evidente come in siffatta ipotesi l'offerta fatta nei confronti dei dipendenti tragga esclusivamente origine dalla volontà del datore di remunerare una (buona) prestazione lavorativa. Ciononostante, e ravvisandosi già una potenziale contraddizione in termini, nell'opinione della dottrina citata, anche qualora si ravvisasse un *animus remunerandi* del datore di lavoro, sarebbe difficile ritenere applicabile post conversione il regime di esclusione dalla formazione del reddito di lavoro dipendente nonostante la materiale corresponsione avvenga sotto forma di quei beni, servizi e utilità astrattamente inquadrabili nell'ambito delle previsioni dell'art. 51, comma 2, del TUIR.

Dal canto suo, e per ovvie ragioni di gettito, l'Amministrazione finanziaria ha sostenuto l'interpretazione richiamata, affermando che non appare coerente con la *ratio* sottesa alle disposizioni in materia di redditi di lavoro dipendente consentire la riduzione dei redditi imponibili – fino al completo abbattimento degli stessi – in ragione della tipologia di retribuzione (in denaro o in natura) scelta dai soggetti interessati⁴⁸. In altri termini, secondo il ragionamento che muove l'Agenzia delle entrate, sarebbe arduo sostenere che le erogazioni, per le quali è previsto un trattamento fiscale agevolato, possano mantenerlo quando siano riconosciute allo scopo di remunerare il personale dipendente (finalità che sarebbe perseguita laddove sia data al dipendente la possibilità di optare per la corresponsione di retribuzione in denaro, in alternativa ai citati *benefit*, o viceversa)⁴⁹. Laddove invece, le misure di *welfare* costituiscono un *quid pluris* che il datore di lavoro riconosca in aggiunta e non in sostituzione di elementi fissi o variabili della retribuzione, sarebbe garantito il rispetto di quelle finalità *extra-remunerative* che sarebbero poste alla base di agevolazioni fiscali e contributive.

⁴⁷ A tal riguardo, la dottrina in commento afferma che sarebbe proprio in considerazione del richiamato disposto del comma 3 che maggiori dubbi nascono adottando la suesposta linea interpretativa in quanto non si riuscirebbero a giustificare, infatti, i motivi per cui l'erogazione di un compenso in natura, di indubbia valenza remunerativa, venga esclusa dalla formazione del reddito imponibile ben prima che ne siano definiti i criteri di valorizzazione (criteri stabiliti dal comma 3). Ragioni logico-sistematiche, difatti, vorrebbero che le ipotesi di non concorrenza seguissero l'enunciazione del principio di carattere generale (i.e. l'onnicomprendività del reddito di lavoro dipendente) e la definizione delle regole di determinazione dell'evento reddituale. Ed è proprio riconoscendo alle fattispecie disciplinate dal comma 2 natura non remunerativa che si giustifica sia la circostanza che l'art. 51 contenga ipotesi di non concorrenza alla formazione del reddito anche al di fuori del citato comma, sia l'inserimento di detta disposizione a ridosso dell'enunciazione del principio di onnicomprendività della nozione di reddito di lavoro dipendente.

⁴⁸ L'Amministrazione finanziaria, in risposta ad interPELLI non pubblicati, ha in passato avuto modo di sostenere che l'esenzione dei *benefit* in parola non si estenderebbe alle ipotesi in cui questi siano effetti sostitutivi di elementi retributivi in denaro (aventi carattere fisso o variabile) imponibili per il loro intero ammontare. Al riguardo, si rinvia a F. BRENNI, R. MUNNO, A. VICENTINI, *Welfare aziendale e premi di risultato: aspetti fiscali*, in *Welfare aziendale*, a cura di T. TREU, Milano, 2023.

⁴⁹ Cfr. Circolare n. 28/E del 15 giugno 2016 e Circolare n. 5/E del 29 marzo 2018. L'Agenzia delle entrate ha altresì chiarito – discostandosi parzialmente da quanto detto *supra* – che i beni e i servizi possono essere attribuiti a tutti i lavoratori "anche a titolo premiale" e non concorrono a formare il reddito imponibile in capo ai beneficiari in applicazione delle regole del TUIR, "sempreché l'erogazione in natura non si traduca in un aggiramento degli ordinari criteri di determinazione del reddito di lavoro dipendente in violazione dei principi di capacità contributiva e di progressività dell'imposizione".



Da ultimo e in diversi termini, con la risposta a interpello del 30 luglio 2025, n. 195, l'Agenzia delle entrate è tornata sul tema della sostituibilità delle componenti retributive in *welfare*, offrendo un chiarimento che si colloca in linea di continuità con il precedente orientamento⁵⁰. Nel caso esaminato, un accordo collettivo aveva previsto la soppressione di talune indennità fisse riconosciute ai dipendenti, con la possibilità, per questi ultimi, di optare tra la corresponsione in denaro di un importo "*ad personam*" e la fruizione di prestazioni di *welfare* aziendale di valore maggiorato (pari al 105% o al 110% dell'importo monetario). L'Agenzia ha escluso la possibilità di applicare, in tale contesto, il regime di non concorrenza alla formazione del reddito previsto dall'art. 51, comma 2, del TUIR, sul presupposto che la sostituzione di voci retributive imponibili con utilità di *welfare* non integra una fattispecie a carattere *extra-remunerativo*, ma rappresenta una riconversione di elementi reddituali preesistenti. Il documento amministrativo consolida quindi un'interpretazione restrittiva, di fatto riducendo gli spazi di applicazione del *welfare* sostitutivo, riaffermando che la non imponibilità può operare solo in presenza di un effettivo scopo extra-retributivo e non quale espressione di una mera politica di conversione.

È facile intuire come tali impostazioni e cesure rischino di irrigidire il sistema, finendo per trascurare la funzione economico-sociale del *welfare* aziendale quale strumento di riequilibrio retributivo e di tutela occupazionale nelle moderne dinamiche produttive, come si è visto nei paragrafi che precedono. Proprio per ragioni di ordine logico-sistematico, come anticipato, tali interpretazioni non prestano il fianco ad alcune critiche in chiave evolutiva e costruttiva.

In primo luogo, come spesso accade nella materia tributaria, occorre dapprima prendere le mosse dalla legislazione propria del fenomeno di osservazione, nel caso di specie il diritto del lavoro, che disciplina diritti ed obblighi attinenti al rapporto di lavoro, e quindi comprendere *in primis* con le lenti del giuslavorista se sia legittima la surrogazione di componenti remunerative, e quindi la fungibilità fra componenti in danaro e componenti in natura, indipendentemente – almeno in questa fase – dall'inquadramento tributario della fattispecie e relative implicazioni sui redditi.

Il concetto di retribuzione ai fini giuslavoristici può essere desunto dall'art. 2094 c.c., in virtù del quale la retribuzione rappresenta il corrispettivo per il lavoro intellettuale o manuale prestato alle dipendenze e sotto la direzione dell'imprenditore, ovvero il trattamento economico complessivo che spetta al lavoratore in dipendenza del rapporto di lavoro come diritto soggettivo irrinunciabile sancito dall'articolo 36 Cost., a mente del quale "Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa"⁵¹.

Inoltre, con riferimento alle modalità di erogazione del corrispettivo, il successivo art. 2099 c.c. statuisce espressamente che il prestatore di lavoro può anche essere retribuito in tutto o in parte con partecipazione agli utili o ai prodotti, con provvigione o con prestazioni in natura, rendendo pertanto possibile che la corresponsione non debba necessariamente avere ad oggetto componenti monetarie, ma che, al contrario, possa avvenire, anche in tutto o in parte, sotto forma di beni, servizi e utilità.

⁵⁰ Risoluzione dell'Agenzia delle entrate del 25 settembre 2020, n. 55/E.

⁵¹ Cfr. M. LEO, *Le imposte sui redditi*, Milano, 2022.



Al riguardo è indubbio che, nel rispetto dei requisiti della proporzionalità e della sufficienza che l'art. 36 Cost. collega alla retribuzione e senza affrancarsi dalla sua preminente valenza sociale, il *welfare* incide sulle "dinamiche negoziali sui livelli salariali", contribuendo parimenti: (i) a incrementare il potere d'acquisto reale e immediato dei lavoratori, anche con l'utilizzo della leva fiscale; (ii) a contenere – pur sempre restando nell'ambito di una politica "remunerativa" – le voci di spesa delle imprese sul costo del lavoro in virtù dei trattamenti agevolativi di natura fiscale in quanto il datore di lavoro verserà meno ritenute a titolo d'acconto ai fini IRPEF; e (iii) a raggiungere mediante la leva organizzativa per la gestione del personale, al miglioramento del benessere, individuale e collettivo, e per questa via dei risultati aziendali in termini di produttività⁵².

Il *welfare* aziendale realizza, non in termini semplicistici, né una finalità *remunerativa semplice* né *extra-remunerativa sic et simpliciter*, collocando la sua realizzazione in un *tertium genus*: invero, in una forma di "corrispettività sociale" nei rapporti di lavoro, tale da determinare un "potenziale ampliamento della prestazione sinallagmatica datoriale (non più retribuzione, ma anche altri elementi economicamente valutabili), secondo i canoni del total reward"⁵³, che consente una comprensione olistica del fenomeno retributivo-lavoristico, che pare assurgere a "manifestazione ulteriore dell'arricchimento dello scambio proprio del rapporto di lavoro, in senso sociale, in quanto lo correla a bisogni individuali e collettivi del lavoratore sviluppatasi nella moderna società in forme nuove"⁵⁴. Difatti, la dottrina giuslavoristica definisce come la "dimensione sociale della retribuzione"⁵⁵ le forme di erogazione di retribuzione a dipendenti mediante piani di *welfare*, facendo breccia nel cuore delle moderne relazioni industriali e di lavoro. Secondo tale dottrina, il contenuto del rapporto ha un carattere sia di scambio sociale che di scambio di mercato, inserendosi nel sinallagma nel contesto economico-sociale attuale. Pertanto, una volta inseriti a livello contrattuale, non vi possono essere dubbi circa il carattere retributivo, con *finalità remunerativa a carattere sociale* ed effetti obbligatori per coloro a cui si applica un dato contratto collettivo: seppur rimesse, nella fase genetica, all'iniziativa spontanea dell'autonomia collettiva, una volta previste o una volta che il lavoratore eserciti una data opzione (ad esempio, per beni e servizi in luogo del premio di produttività in danaro nel caso di *welfare*

⁵² M. DE FALCO, *La dimensione sociale della retribuzione: il welfare contrattuale*, in *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 4, 2023.

⁵³ V. FILÌ, *Il ruolo del welfare privato nel sistema di sicurezza sociale*, in *Rivista del diritto della sicurezza sociale*, 1, 2022.

⁵⁴ T. TREU, *Introduzione al welfare aziendale*, op.cit..

⁵⁵ Così M. TIRABOSCHI, *Tra due crisi: tendenze di un decennio di contrattazione*, in *Dir. rel. ind.*, 1, 2021. Tuttavia, se è vero che il sinallagma rappresenta un legame inscindibile e immutabile, non vi sarebbe conflitto con l'inserimento delle prestazioni obbligatorie di *welfare* contrattuale fra gli elementi causali funzionalmente insiti nel contratto individuale di lavoro. Depongono in questo senso le interpretazioni dottrinali che, nel tempo, hanno riconosciuto l'ampliamento dello scambio configurandolo come "professionalità contro retribuzione" e, poi, come "professionalità contro retribuzione e formazione", che stanno trovando progressivo riscontro nella giurisprudenza (cfr. da ultimo, Trib. Lecco, sent. 31 ottobre 2022, n. 159, commentata da M. DE FALCO, *Il diritto alla riqualificazione professionale per la conservazione del posto di lavoro*, in *Lav. giur.*, 2023, p. 499, cui si rinvia per una ricostruzione del tema e della precedente giurisprudenza in materia). Rileggendo il sinallagma alla luce delle mutate (e mutevoli) dinamiche che governano le relazioni di lavoro "il punto di ricaduta non può che essere allora il complessivo ripensamento, tramite appunto la leva del welfare, dello scambio contrattuale posto a fondamento del paradigma economico e sociale del lavoro". Ancor più, discostandosi da una visione minimalista e ancorata alle sole dinamiche fiscali, ove il welfare costituisce "soltanto un intervento sul costo del lavoro e di rimodulazione delle voci retributive" (B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del Welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 3, 2018), pare potersi scorgere come il sinallagma contrattuale stia evolvendo, per giungere ad abbracciare profili inscindibilmente connessi alla tutela del prestatore in quanto persona.



di produttività), queste comunque riverberano i propri effetti nella posizione (debitoria) del datore di lavoro. Ne discende che, sotto il profilo giuslavoristico, trattasi pur sempre di remunerazione per attività lavorativa (indipendentemente dal mezzo di assolvimento dell'obbligazione). Pertanto, alla luce del suddetto inquadramento, non dovrebbero sorgere particolari criticità sotto il profilo tributario in caso di un'eventuale surrogazione delle componenti monetarie con beni, servizi e utilità, trattandosi sempre di componenti retributive del lavoro con finalità remunerativa, sempreché tale surrogazione avvenga nel rispetto del principio della "giusta remunerazione".

In secondo luogo, la tendenza normativa, a partire dal 2008, in cui si è espressamente prevista la fungibilità delle componenti remunerative in caso di piani di *welfare* inseriti all'interno di accordi di produttività a favore della generalità (o classi) dei dipendenti, con conseguente risparmio ai fini IRPEF sui redditi di lavoro dipendente, si presta ad una diversa lettura. In tale contesto, con la legge di stabilità 2016⁵⁶ che ha introdotto una normativa "a regime", il legislatore ha fornito una soluzione al problema delineando un perimetro ben definitivo: si è provveduto ad alimentare la tendenza della contrattazione, specialmente di secondo livello, a veicolare un nuovo patto sociale fra le parti rappresentate (datori di lavoro e lavoratori), nell'ottica di rispondere non solo a istanze di tutela sociale, ma anche a esigenze reddituali⁵⁷. In aggiunta, come esposto nei precedenti paragrafi, emerge come la natura retributiva dei beni, servizi e utilità di cui al comma 2 dell'art. 51, risponderebbe al modello prescelto dal legislatore (fiscale) che negli ultimi vent'anni ha portato all'accantonamento del modello di matrice pubblicistica, imponendo di (ri)affidare anche ai privati il compito di proteggere i lavoratori dai nuovi rischi sociali.

È evidente come la tesi restrittiva di fatto freni l'espansione di piani di ristrutturazione aziendale, gestionale o organizzativo che possano avere altresì ad oggetto l'implementazione di piani di riorganizzazione del personale e l'inserimento di piani di *welfare* aziendale. Anche in questo caso, la posizione dell'Agenzia delle entrate di fatto limita quanto invece statuito dal dato letterale della norma e lo spirito della stessa, dimenticandosi dei bisogni della collettività e degli effetti virtuosi che si potrebbero innescare in termini di produttività e solidarietà tra impresa e lavoratori, consapevoli del fatto che determinati servizi non sono (come invece dovrebbero essere) erogati dallo Stato come *welfare* primario.

⁵⁶ Legge 28 dicembre 2015, n. 208, art. 1, commi 182 e ss.. Contrariamente al richiamato orientamento restrittivo, è stato infatti stabilito che non concorrano a formare il reddito di lavoro dipendente – nel rispetto dei limiti indicati dal TUIR – “le somme e i valori di cui al comma 2 e all'ultimo periodo del comma 3 dell'art. 51 del TUIR (...) anche nell'eventualità in cui gli stessi siano fruiti, per scelta del lavoratore, in sostituzione, in tutto o in parte, delle somme di cui al comma 182” (i.e. premi di risultato e somme erogate sotto forma di partecipazione agli utili dell'impresa).

⁵⁷ B. CARUSO, *Recenti sviluppi normativi e contrattuali del welfare aziendale. Nuove strategie di gestione del lavoro o neo consumismo?*, in *Riv. it. dir. lav.*, 1, 2018. Inoltre, si segnala che molti studi evidenziano che l'integrazione del pacchetto retributivo con beni o servizi socio-assistenziali aumenta la soddisfazione e l'efficienza dei lavoratori. E proprio in virtù di quanto sopra, è merce di scambio tra impresa e lavoratore. Inoltre, come esposto al paragrafo 2 del presente contributo, il *welfare* rientra nell'alveo della responsabilità sociale dell'impresa, rappresentando una manifestazione dell'attenzione delle imprese all'impatto delle loro scelte sul contesto sociale. Si veda la definizione di responsabilità sociale d'impresa contenuta nella Comunicazione della Commissione Europea del 25 ottobre 2011, n. 681. Quanto sopra risulta altresì nell'Introduzione al Rapporto di ricerca 2016 volto a rilevare il “*Welfare index PMI*”, ossia lo stato del *welfare* aziendale nelle piccole e medie imprese italiane, in cui si legge che il Comitato guida riconosce espressamente che “*Il welfare aziendale è diventato una priorità, soprattutto nelle aziende più impegnate sul fronte della responsabilità sociale d'impresa*”.



Al riguardo, posto che dal quadro critico delineato, i beni, i servizi e le utilità all'interno di piani di *welfare* percepiti dal lavoratore rappresentano un *tertium genus* con una chiara *finalità remunerativa a carattere sociale*, la norma tributaria mira a fornire una regolamentazione dei redditi di lavoro dipendente, quali sono qualsiasi somma o valore percepito dal lavoratore in ossequio al principio di onnicomprensività, ad eccezione di alcune tipologie di redditi che, indipendentemente dalla rispettiva *finalità remunerativa, extra-remunerativa, o a vocazione sociale*, sono elencati nel comma 2 dell'art. 51 del TUIR ed esclusi parzialmente o totalmente da tassazione. Pertanto, prendendo atto della mera tecnica legislativa, non essendovi norma che vieti di fatto la fungibilità tra componenti retributive, né tantomeno il TUIR, non si dovrebbe dubitare e quindi limitare la facoltà per l'impresa ed il diritto dei lavoratori ad una conversione delle componenti remunerative.

In terzo luogo, la tesi restrittiva risulta altresì criticabile in quanto, come noto, l'impresa riesce a negoziare beni e servizi nel mercato in modo più efficace rispetto al singolo dipendente (percepito come utente, in veste di consumatore finale): va da sé che anche il dipendente possa beneficiare di prezzi di favore e/o scontati rispetto al valore di mercato proprio grazie all'interposizione negoziale dell'impresa, il che aumenterebbe il potere d'acquisto dei beni e servizi dal paniere offerto dall'azienda (ad oggi erogato anche tramite piattaforme telematiche).

In quarto ed ultimo luogo, giova rilevare che eventuali contestazioni a forme di surrogazione potrebbero tutt'al più essere oggetto di accertamento dall'Amministrazione finanziaria mediante l'apposito strumento giuridico, frutto di un'elaborazione giurisprudenziale che ne ravvisa la fonte negli stessi principi costituzionali di capacità contributiva e di progressività dell'imposizione, noto come divieto dell'abuso del diritto o elusione fiscale, positivizzato nell'art. 10-*bis* della l. 27 luglio 2000, n. 212 ("Statuto dei diritti del contribuente"). Configurano abuso del diritto "una o più operazioni prive di sostanza economica che, pur nel rispetto formale delle norme fiscali, realizzano essenzialmente vantaggi fiscali indebiti" e che, ai sensi del comma 3 del richiamato art. 10-*bis* non si considerano abusive "le operazioni giustificate da valide ragioni extrafiscali, non marginali, anche di ordine organizzativo o gestionale, che rispondono a finalità di miglioramento strutturale o funzionale dell'impresa, ovvero dell'attività professionale del contribuente". Pertanto, l'unico limite in merito all'effettiva fungibilità fra componenti retributive (*rectius*, reddituali) da denaro a natura deve risiedere esclusivamente nell'eventualità in cui dalla loro eventuale surrogazione si determini, quale unica conseguenza, un vantaggio fiscale per le parti dell'operazione e che questo sia preponderante rispetto ai vantaggi extra-fiscali di un'operazione con sostanza economica.

Ne discende che qualora la surrogazione di componenti retributive in commento sia giustificata da un più ampio progetto di ristrutturazione aziendale, organizzativo o gestionale e di evitare licenziamenti individuali e collettivi (e quindi per la salvaguardia di posti di lavoro e in situazioni di crisi d'impresa), anche al fine di ottenere un risparmio (fiscale) sul costo del lavoro, dev'essere senz'altro consentita e non ostacolata dall'Amministrazione finanziaria con una lettura della norma eccessivamente restrittiva *a priori* (i.e. non vagliata mediante l'abuso del diritto), contraria alle volontà susseguitesi nel tempo e che hanno supportato l'incremento di strumenti di *welfare* e produttività, volto a rendere più competitivo il tessuto economico-sociale dello Stato e ad incrementare il benessere della collettività.



4.6 Conclusioni

L'analisi condotta consente di evidenziare come il sistema tributario e quello lavoristico, pur animati da logiche differenti, tendano oggi a convergere verso un obiettivo comune: la promozione del benessere collettivo e della produttività in chiave sostenibile dei lavoratori dipendenti.

Il *welfare* aziendale, lungi dall'essere una mera misura di politica retributiva, si configura come strumento di politica economico-sociale capace di integrare la tutela pubblica e di favorire la competitività delle imprese attraverso la valorizzazione del capitale umano.

La normativa fiscale, nel disciplinarne il trattamento agevolativo, appare tuttavia ancora segnata da un approccio frammentario e difensivo, che privilegia una lettura restrittiva della non imponibilità e diffida da ogni possibile surrogazione di elementi retributivi in danaro con utilità di *welfare*. In questa prospettiva si colloca altresì la recente Risposta a interpello dell'Agenzia delle entrate n. 195 del 2025, che, pur coerente con la precedente prassi amministrativa, sembra trascurare la realtà evolutiva dei rapporti di lavoro e la funzione sociale delle nuove forme di remunerazione, cui sembrano aver mosso (e continuano a muovere) il legislatore tributario, favorendo determinate tipologie di retribuzione in natura.

Un approccio sistematico – fondato sul bilanciamento tra principio di capacità contributiva e funzione sociale dell'impresa – dovrebbe invece riconoscere che la fungibilità tra retribuzione monetaria e *welfare*, se giustificata da finalità organizzative, occupazionali o di sostenibilità aziendale, non contrasta con i principi costituzionali, ma anzi ne costituisce una moderna espressione e forma di rispetto. In questa prospettiva, il *welfare* aziendale rappresenta non soltanto una leva fiscale, ma una politica pubblica indiretta, che concorre alla realizzazione del diritto al lavoro dignitoso e al rafforzamento del patto sociale tra impresa, lavoratori e Stato. Una disciplina più organica e coerente, capace di coordinare le finalità fiscali con quelle lavoristiche e di *welfare*, appare dunque non solo auspicabile, ma necessaria per trasformare il sistema di agevolazioni in un pilastro di un nuovo modello di cittadinanza economica fondato sulla solidarietà, sulla partecipazione e sulla corresponsabilità tra attori pubblici e privati.

