

## COMMENTO

## WELFARE

# Welfare e sostenibilità aziendale: definizioni, evoluzioni e terminologia

di Carla Favero | 6 GIUGNO 2025

*Nel contesto normativo e culturale attuale, il concetto di “welfare” aziendale si inserisce all’interno di una visione più ampia che integra la sostenibilità d’impresa, con un’attenzione crescente ai fattori ESG (Environmental, Social, Governance).*

*Per i consulenti del lavoro, chiamati a supportare le aziende nei percorsi di conformità normativa e valorizzazione del capitale umano, è essenziale padroneggiare non solo la normativa vigente ma anche la terminologia corretta per comunicare efficacemente e orientare le scelte aziendali.*

## La definizione di welfare aziendale

Il welfare aziendale, come delineato dalla normativa italiana a partire dalla Legge di Stabilità 2016 e successivamente integrato dal TUIR (art. 51), comprende *“l’insieme di beni e servizi messi a disposizione dei lavoratori dall’azienda per migliorare la loro qualità della vita, anche in ambito extra-lavorativo.”*



### Attenzione

Si tratta quindi di **strumenti** che vanno oltre la retribuzione monetaria, **finalizzati al benessere del dipendente e della sua famiglia.**

Questa **visione** si è progressivamente **ampliata fino a integrarsi nei più recenti piani di sostenibilità**, in coerenza con il principio secondo cui la creazione di valore non è solo economica ma anche sociale e ambientale.

Il welfare aziendale, pertanto, rappresenta oggi uno degli assi portanti del “capitale sociale” dell’impresa.

## Terminologia corretta e aggiornata

L’evoluzione normativa e culturale impone una revisione lessicale importante.

Alcuni termini, benché ancora diffusi, risultano riduttivi o impropri:

- **Welfare “aziendale”:** è corretto ma sempre più si parla di *welfare organizzativo*, per sottolineare l’integrazione con la cultura e la strategia dell’impresa, e non solo come insieme di benefit “a latere”.

- **Benefit:** il termine rimane in uso, ma è importante distinguerne le tipologie: *fringe benefit* (beni e servizi soggetti a un valore soglia) e *flexible benefit* (prestazioni personalizzabili scelte dal lavoratore all'interno di un paniere).
- **Sostenibilità sociale:** è il termine oggi preferito per descrivere l'impatto del welfare sui lavoratori, superando espressioni vaghe come "attenzione al benessere".
- **Stakeholder welfare:** si afferma nella prassi più avanzata come approccio che estende il concetto di welfare non solo ai dipendenti ma anche alla comunità e ai fornitori, coerentemente con i criteri ESG.

## Il quadro normativo sulla sostenibilità

Dal 2022, con l'adozione del D.Lgs. n. 254/2016 in recepimento della direttiva europea sulla rendicontazione non finanziaria, **le imprese di grandi dimensioni sono obbligate a rendicontare anche le politiche in materia di sostenibilità sociale**, inclusi i programmi di welfare.



### Approfondimenti

Il percorso si è rafforzato con la proposta di *Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)*, pienamente recepita anche in Italia nel 2024, che estende l'obbligo a un numero maggiore di imprese, tra cui quelle con più di 250 dipendenti o con elevata rilevanza sistemica.

In questo contesto, **il welfare aziendale non è più solo uno strumento di incentivazione individuale**, ma **diventa una leva strategica** per la sostenibilità, da integrare nei bilanci di sostenibilità, **nei piani di sviluppo del capitale umano** e nelle politiche di inclusione.

## Le diverse terminologie di welfare

### *Welfare contrattuale*

Il **welfare contrattuale** è l'insieme delle prestazioni, misure e **servizi** di welfare **previsti dai contratti collettivi nazionali, territoriali o aziendali**, stipulati tra le parti sociali (sindacati e organizzazioni datoriali).

**Caratteristiche** principali:

- Ha **fonte contrattuale collettiva**.
- È **obbligatorio per le imprese** che applicano il relativo CCNL o accordo.
- Può prevedere, ad esempio, la destinazione di una quota del premio di risultato a benefit, contributi a fondi sanitari integrativi, previdenza complementare, buoni acquisto, servizi alla persona.
- **Esempi tipici:** CCNL Metalmeccanici, Commercio, Studi Professionali (con riferimento al Fondo di Assistenza Sanitaria o alla bilateralità).

**Funzione:**

- Garantisce standard minimi comuni a tutti i lavoratori di un settore o territorio.
- Contribuisce all'uniformità delle tutele.

## ***Welfare integrativo***

Il **welfare integrativo** è costituito da prestazioni di welfare erogate **su iniziativa dell'azienda**, in aggiunta a quanto previsto dalla contrattazione collettiva.

**Caratteristiche** principali:

- È **facoltativo** e definito unilateralmente o tramite accordo aziendale.
- L'azienda può scegliere di introdurre misure personalizzate, anche in forma di *piani di flexible benefit*.
- È spesso utilizzato per sostituire parte del premio di risultato in ottica di ottimizzazione fiscale (ai sensi dell'art. 51 TUIR e Legge n. 208/2015).

**Funzione:**

- Aumenta il livello di benessere percepito dal lavoratore.
- Ha finalità incentivanti e di *retention*.
- Può rafforzare la cultura aziendale e migliorare il clima interno.

## ***Welfare organizzativo***

Il **welfare organizzativo** riguarda tutte le politiche, pratiche e scelte gestionali che promuovono il benessere delle persone all'interno dell'impresa, **indipendentemente dall'aspetto economico o contrattuale**.

**Caratteristiche** principali:

- Non si limita all'erogazione di benefit, ma include anche **aspetti intangibili**:
  - flessibilità oraria (es. smart working, part-time personalizzati);
  - sviluppo delle competenze (formazione continua, piani di carriera);
  - supporto alla genitorialità, parità di genere, inclusione;
  - leadership partecipativa, ambienti di lavoro sicuri e collaborativi.
- Si integra con i modelli ESG e con la cultura aziendale sostenibile.

**Funzione:**

- Punta alla **sostenibilità sociale interna** dell'impresa.
- Aumenta la produttività e la soddisfazione.
- Rafforza l'identità organizzativa e il coinvolgimento dei lavoratori.

## **Il ruolo del consulente aziendale**

Il consulente aziendale assume un ruolo centrale in questa trasformazione: non solo come tecnico della normativa fiscale e previdenziale, ma come facilitatore dell'evoluzione culturale dell'impresa verso un modello sostenibile e partecipativo. Egli deve conoscere:

- le **definizioni corrette**, evitando ambiguità tra welfare contrattuale, integrativo e organizzativo;
- la **normativa fiscale aggiornata** (articoli 51 e 100 del TUIR (D.P.R. n. 917/1986); **Legge di Bilancio 2024 (Legge n. 213/2023)** e **DL 39/2024**; Circolari dell'Agenzia delle Entrate Circolare n. 5/E/2018; **Circolare n. 23/E/2020** e risposte a interpelli (2022-2024); regolamenti regionali);

- i riferimenti alla **normativa sulla sostenibilità** e alla rendicontazione sociale (D.Lgs. n. 254/2016 e Direttiva UE 2022/2464 – CSRD);
- le **best practice aziendali** e i modelli premianti (D.Lgs. n. 24/2023 – Protezione del *whistleblower*, Certificazione per la parità di genere (Legge n. 162/2021); ISO 45001).

## Conclusionone

Comprendere e utilizzare correttamente la terminologia del welfare aziendale, in coerenza con l'evoluzione normativa sulla sostenibilità, è oggi una competenza strategica per i consulenti professionisti.

Non si tratta solo di “tradurre” le norme, ma di **contribuire attivamente alla costruzione di un nuovo patto sociale tra impresa e lavoratori, orientato al benessere diffuso, alla responsabilità sociale e alla competitività sostenibile.**



### Riferimenti normativi

- D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, art. 51
- Legge 22 dicembre 2016, n. 208
- D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254