

**STUDI DI DIRITTO DEL LAVORO**

*Collana fondata da L. GALANTINO e S. HERNANDEZ*

*e diretta da F. Basenghi e G. Pellacani*

STUDI DI  
DIRITTO  
del LAVORO

**MASSIMILIANO DE FALCO**

# **IL WELFARE CONTRATTUALE**

**FORME**

**FUNZIONI**

**FATTORI DI SUCCESSO**

*Prefazione di Silvia Ciucciovino*



**G. Giappichelli Editore**

# Indice

	<i>pag.</i>
<i>Elenco delle principali abbreviazioni</i>	XIII
<i>Prefazione</i>	XV
<i>Introduzione</i>	XIX

## Capitolo I

### *L'(irresistibile) ascesa del welfare contrattuale, in dieci anni di incentivazione*

1. L'oggetto dell'indagine: il <i>welfare</i> contrattuale nel lavoro subordinato	1
2. Le origini, oltre il sistema pubblico di protezione sociale	10
2.1. ( <i>segue</i> ) come fenomeno spontaneo (ma "sostenuto")	16
3. La diffusione, attraverso l'incentivazione fiscale	24
3.1. Le elargizioni unilaterali: fra lungimiranza e opportunismo	25
3.2. La L. n. 208/2015: dalla concessione alla obbligatorietà	28
3.3. L'interpretazione autentica <i>ex</i> L. n. 232/2016: la negoziazione "di qualsiasi livello"	35
3.4. L'ambito soggettivo di applicazione dell'incentivo: la destinazione alla «generalità» o a «categorie di dipendenti»	40
3.5. Il catalogo delle prestazioni agevolate: la meritevolezza sociale, secondo il legislatore tributario	44
4. L'affermazione, grazie alla contrattazione collettiva	53
5. La centralità, nelle moderne relazioni industriali e di lavoro	57

## Capitolo II

*Il welfare contrattuale, nell'attuale ("grande") trasformazione del lavoro: un percorso di ricerca*

1. La domanda di ricerca: la spesa vale la resa? La poliformità e la polifunzionalità del <i>welfare</i> contrattuale, oggi	63
2. Le ragioni per una ricerca, dalle crisi contingenti agli scenari futuri	68
3. Le ragioni sociali: il contrasto alle inefficienze del <i>Welfare State</i> (art. 38 Cost.)	70
4. Le ragioni economiche: l'integrazione del trattamento complessivo dei prestatori (art. 36 Cost.)	76
5. Le ragioni organizzative: l'interesse datoriale alla promozione del benessere (art. 32 Cost.)	85
6. <i>Welfare</i> contrattuale e partecipazione (art. 46 Cost.): nuove traiettorie di sviluppo, oltre le criticità	95

## Capitolo III

*Le forme del welfare contrattuale nel settore privato, fra legge (promozionale) e prassi (negoziale)*

1. La spinta alla "contrattualizzazione" del <i>welfare</i>	109
2. ( <i>segue</i> ) verso il decentramento nel modello multilivello	112
3. Al di là dell'incentivo: la prospettiva delle relazioni industriali	117
4. Evidenze empiriche dalla contrattazione collettiva sul <i>welfare</i>	120
4.1. Premessa: la raccolta (e la limitata accessibilità) del materiale negoziale	125
4.2. Il livello nazionale: le dinamiche e le tendenze nei diversi settori contrattuali	130
4.3. Il livello decentrato: buone prassi dal settore della Meccanica	146
4.4. ( <i>segue</i> ) e conferme dal comparto della Chimica	153
5. Prime osservazioni e proposte: per il miglioramento della qualità dei contratti collettivi di lavoro	158
5.1. ( <i>segue</i> ) e per l'arricchimento del sinallagma nei contratti individuali di lavoro	163

pag.

## Capitolo IV

*Le forme del welfare contrattuale nel settore pubblico,  
fra ritardi (ripetuti) e risorse (scarse)*

1. La contrattazione collettiva nel lavoro alle dipendenze delle pubbliche amministrazioni	177
2. Il lento approdo del <i>welfare</i> contrattuale nel settore pubblico	183
3. Il nodo del reperimento delle risorse (anche nella prospettiva contabile)	190
4. Evidenze empiriche dalla contrattazione collettiva sul <i>welfare</i>	197
4.1. Premessa: la raccolta del materiale negoziale	200
4.2. Il livello nazionale (di comparto e di area): le linee di indirizzo per le amministrazioni	201
4.3. Il livello integrativo: nella autonomia delle Università	209
4.4. ( <i>segue</i> ) e nella aziendalizzazione della Sanità (lombarda)	216
5. Il <i>welfare</i> contrattuale fra pubblico e privato: un confronto	221

## Capitolo V

*Le funzioni (e i fattori di successo) del welfare contrattuale  
"in tutte le sue forme e applicazioni"*

1. Una proposta di classificazione (tipologico-funzionale) del <i>welfare</i> contrattuale	229
2. La funzione sociale, <i>ex art.</i> 38 Cost.	236
2.1. La previdenza complementare	239
2.2. La assistenza sanitaria integrativa	252
2.3. La tutela contro la disoccupazione parziale	261
3. La funzione economica, <i>ex art.</i> 36 Cost.	274
3.1. I <i>benefit</i> con effetto redistributivo	283
3.2. ( <i>segue</i> ) <i>versus</i> le erogazioni con (mera) valenza concessiva	287
4. La funzione organizzativa, <i>ex art.</i> 32 Cost.	294
4.1. La conciliazione vita-lavoro(-cura) per il benessere individuale	303
4.2. ( <i>segue</i> ) e per il benessere organizzativo	314
5. Il successo del <i>welfare</i> contrattuale (partecipato, <i>ex art.</i> 46 Cost.)	320

<i>Conclusioni</i>	329
--------------------	-----

<i>Bibliografia</i>	335
---------------------	-----

## *Prefazione*

Il *welfare* contrattuale, oggetto di studio del presente *Volume*, pur non essendo un tema nuovo, ha assunto negli ultimi anni una centralità crescente nelle relazioni di lavoro, ponendosi all'intersezione tra diritto del lavoro, diritto sindacale e diritto della sicurezza sociale.

È un tema che ha attirato la riflessione giuslavoristica contemporanea, impegnata in un dibattito intenso senza, però, trovare una sistemazione teorica compiuta. Il *welfare* contrattuale, infatti, pur essendo oramai divenuto uno dei nodi più rilevanti, tanto nella prassi delle relazioni industriali, quanto nella ricerca scientifica, attendeva ancora una trattazione monografica capace di restituirne, in modo unitario, la struttura, le funzioni e le implicazioni sistemiche.

Non si è trattato, certamente, di un ritardo da parte della dottrina, ma della oggettiva difficoltà di cogliere e di comprendere i contorni e la natura stessa di un fenomeno intrinsecamente complesso, eccentrico rispetto alle categorie tradizionali del diritto del lavoro, attraversato da tensioni che ne rendono difficile la riconduzione entro schemi consolidati. Esso si appoggia, peraltro, su scarni riferimenti normativi giuslavoristici, mentre è, perlopiù, regolato dal diritto tributario e rimesso, oramai prevalentemente, alla fonte collettiva. Ciò ne ha determinato uno sviluppo applicativo eterogeneo, guidato in parte dalle agevolazioni fiscali e contributive, in parte dalla maturità e dalla "fantasia" delle relazioni sindacali.

Non è un caso, allora, che la dottrina abbia da tempo segnalato l'instabilità semantica della nozione, evidenziando come il termine "*welfare*", di matrice extragiuridica, abbia conosciuto, con il suo ingresso nel linguaggio giuslavoristico, una significativa dilatazione concettuale, tale da generare un vero e proprio "*caos* definitorio". In questo senso, la difficoltà di definire il fenomeno costituisce già, di per sé, un indice della sua rilevanza e dell'importanza di uno studio sistematico a esso dedicato: ciò che sfugge alla definizione è, spesso, ciò che segnala un mutamento profondo delle categorie.

È, dunque, molto apprezzabile il presente studio, che si cimenta con una materia dai contorni ancora in movimento affrontando una questione teorica di fondo: se e in che misura il *welfare* contrattuale venga a configurare una categoria giuridica autonoma, ovvero rappresenti una importante evoluzione di ambiti di disciplina già noti.

Nella ricerca di una risposta, l'Autore sposa una metodologia che muove dalla rilevazione del fenomeno nell'esperienza delle relazioni industriali nelle sue multiformi declinazioni, nel solco di quella tradizione che, a partire da Giugni, ha inteso il diritto del lavoro come «campo di esperienze e di rinnovamento della cultura giuridica». Un diritto che si pone principalmente come dispositivo di interpretazione e governo delle trasformazioni sociali.

In ciò sta uno dei tratti più interessanti della ricerca, che, partendo da un'ampia raccolta delle esperienze concrete e da una lettura attenta del fenomeno nel prisma dei diversi valori costituzionali sollecitati, propone una sistematizzazione allo stesso tempo aderente al dato di realtà e tesa a ricostruirne le logiche giuridiche in un quadro coerente.

Nell'indagine lo spazio riservato alla contrattazione collettiva è, quindi, ampio e funzionale alla ricostruzione del sistema. Si riconosce il ruolo centrale e propulsivo delle parti sociali nella costruzione di un *welfare* contrattuale mediante il quale, oltre a disegnare nuovi spazi regolativi, si punta a rispondere a bisogni emergenti, che travalicano quelli più classici dello scambio negoziale. Una capacità di innovazione sociale della contrattazione collettiva a cui viene dato merito e che rappresenta una delle cifre essenziali del fenomeno, dove prendono corpo relazioni industriali più partecipative e più moderne.

Lo studio empirico rappresenta la base per un'analisi che si fa apprezzare per la sua tensione sistematica. Il *welfare* contrattuale viene, infatti, interrogato alla luce dei principi costituzionali, in particolare quelli relativi alla salute, alla retribuzione, alla sicurezza sociale e alla partecipazione. Il riferimento agli artt. 32, 36, 38 e 46 Cost. costituisce l'ordito valoriale che aiuta a inquadrare il fenomeno, a collocarlo nella giusta dimensione, nella consapevolezza che, in fondo, la materia non è univoca, ma abbraccia diverse funzioni e diverse finalità. La modernità del tema si rispecchia nel suo collocarsi al crocevia tra interessi pubblici e privati, tra schemi di corresponsività e di solidarietà, tra bisogni attuali e prospettici, tra istanze individuali e collettive.

Dal punto di vista delle proposte ricostruttive, è interessante anche l'inquadramento del *welfare* contrattuale come istituto "di confine" o, si potrebbe meglio dire, "di frontiera", destinato a operare all'interno di un sistema di protezione sociale sempre più caratterizzato da logiche di

integrazione tra pubblico e privato e sempre meno in grado di soddisfare bisogni e rischi sociali articolati e personalizzati. Ciò non significa riconoscere al *welfare* contrattuale una impossibile e impropria funzione di supplenza rispetto alle carenze del *Welfare State*, ma prendere atto che esso rappresenta la via privilegiata per dare forma a una disciplina innovativa delle relazioni di lavoro, sempre più attenta al benessere lavorativo, anche come leva delle politiche di gestione del personale.

Al contempo, il *welfare* contrattuale costituisce, forse, uno dei principali banchi di prova della capacità trasformativa delle relazioni industriali nel segno partecipativo. In un contesto segnato dalla crisi delle forme tradizionali di regolazione, la negoziazione collettiva è chiamata oggi a confrontarsi con bisogni che eccedono la dimensione strettamente retributiva, assumendo funzioni che incidono direttamente sulla qualità della vita dei lavoratori e delle lavoratrici.

Risulta però chiaramente all'Autore, al di là di ogni retorica, che i fattori di successo del *welfare* contrattuale dipendono da diversi elementi, non sempre scontati, a partire dalla qualità della contrattazione e dalla coerenza tra prestazioni offerte e bisogni reali. È qui che si sviluppa anche un ragionamento critico che mette in luce le ambivalenze del fenomeno, laddove emerge il rischio di una frammentazione delle tutele, con conseguenti possibili disuguaglianze tra lavoratori appartenenti a contesti produttivi differenti, capaci di frustrare la stessa finalità sociale del *welfare*. Al tempo stesso, vengono ben evidenziate le potenzialità dell'istituto, soprattutto in relazione alla sua capacità di intercettare bisogni nuovi e personalizzati, in un contesto in cui i rischi sociali assumono forme più articolate e nuove, verso cui il *welfare* contrattuale appare in grado di offrire risposte flessibili e adattabili, contribuendo, così, a una maggiore adeguatezza delle tutele.

La strada da percorrere, anche sul piano di una migliore sistemazione del quadro normativo di riferimento, è ancora lunga, ma non c'è dubbio che il tema del *welfare* privato resti centrale in un'epoca di trasformazioni epocali dei fenomeni economici e sociali, prima ancora che del diritto del lavoro. In questo senso, il *Volume* fornisce un contributo significativo allo sviluppo della riflessione giuridica proiettata verso il futuro delle relazioni di lavoro.

31 marzo 2026  
Silvia Ciucciovino

## Introduzione \*

Il diritto del lavoro, sin dagli albori, costituisce un «campo di esperienze e di rinnovamento della cultura giuridica»<sup>1</sup>, che rinviene, nella sua intrinseca capacità di adattamento alle trasformazioni sopravvenute, la cifra più autentica della propria resilienza<sup>2</sup>. In questo processo evolutivo, il *welfare* contrattuale si inserisce oggi da protagonista, benché possa vantare una lunga – ma poco conosciuta – carriera da comprimario.

Già nel 1959, nell'ambito dell'«Inchiesta parlamentare sulle condizioni dei lavoratori in Italia», si era dato conto della diffusione delle «provvidenze sussidiarie ed integrative in atto nelle aziende», che mostravano «avere attinenze sia con la disciplina del rapporto di lavoro, sia con la disciplina della tutela e sicurezza del lavoro, sia con la disciplina della previdenza sociale, sia con il soddisfacimento di bisogni fisiopsicologici del lavoratore e dei suoi familiari»<sup>3</sup>. Di tal che, esse erano state apprezzate quale «manifestazione [...] di solidarietà sociale, che può spingersi fino al punto da fare assumere all'impresa funzioni che la coscienza sociale ritiene pubbliche, in surrogazione dell'ente pubblico che non sia in grado di provvedere per qualsivoglia ragione», ovvero «dirette [...] al fine di aumentare la produttività del lavoro», imponendo, però, «in tal caso, [di] vagliare [se] esse non depauperino il lavoratore»<sup>4</sup>.

---

\* Al fine di rendere più agevole la lettura, si è deciso di assumere, in taluni passaggi, la convenzione semantica in base alla quale l'utilizzo del termine maschile include anche il femminile. La scelta è, comunque, recessiva all'evitarlo.

<sup>1</sup> Così, G. GIUGNI, *Diritto del lavoro (voce per un'enciclopedia)*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1979, 1, qui p. 13.

<sup>2</sup> G. SANTORO PASSARELLI, *Civiltà giuridica e trasformazioni sociali nel diritto del lavoro*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2019, 2, spec. p. 449, e p. 465.

<sup>3</sup> Il riferimento è alle *Relazioni della Commissione parlamentare di Inchiesta sulle condizioni dei lavoratori in Italia*, qui riportando le considerazioni conclusive del Vol. XIV (Relatore On. A. BUTTÈ), *Rapporti umani e provvidenze sussidiarie integrative*, Roma, 1959, spec. p. 223.

<sup>4</sup> *Ibidem*, qui p. 225.

Le conclusioni dell'indagine evidenziavano, inoltre, come la proliferazione di tali elargizioni avesse «spinto le rappresentanze aziendali e di categoria dei lavoratori a porre in termini rivendicativi [...] queste stesse liberalità, sia per la considerazione dei margini esistenti per elevare, anche per queste vie, il valore retributivo dei lavoratori, sia per altre preoccupazioni inerenti alla forza contrattuale del sindacato»<sup>5</sup>.

Sennonché, tali pretese sono rimaste a lungo sottotraccia nella prassi negoziale, vuoi per la «diffidenza da parte dei sindacati, [vuoi] per il timore che [siffatte appropriazioni] potessero mettere in dubbio la diffusione del *welfare* pubblico e che esprimessero istanze di esclusivo interesse aziendale, piuttosto che l'intento di promuovere il benessere dei dipendenti secondo linee concordate in via contrattuale»<sup>6</sup>. Vieppiù, sino al 2015, l'ordinamento premiava unicamente le erogazioni unilaterali dei datori di lavoro, cui veniva riconosciuta l'agevolazione (fiscale e contributiva) dell'esonero dalle poste compositive del reddito imponibile<sup>7</sup>.

Il *discrimen* è individuabile alla data del 1° gennaio 2016, allorché l'entrata in vigore della L. di stabilità n. 208/2015 ha sancito un duplice cambio di rotta: *in primis*, nell'atteggiamento del legislatore, che ha abbracciato l'azione collettiva, garantendo un migliore beneficio al *welfare* "contrattato", in luogo di quello padronale; *in secundis*, nella proattività delle parti sociali, che, da quel momento in avanti, hanno attivamente iniziato a occuparsi del tema e a occupare quello spazio.

Sicché, trascorsa esattamente una decade dal primo intervento legislativo in materia, paiono maturi i tempi per formulare una valutazione olistica dell'istituto, nel tentativo di acquisirne *forme e funzioni* assunte nella «realità giuridica effettuale della contrattazione collettiva»<sup>8</sup> e, per questa via, di comprenderne l'impatto sulle odierne relazioni industriali e di lavoro. Verificando la maturità raggiunta dal *welfare* contrattuale, all'esito della prolungata sperimentazione, ci si propone di identificarne, altresì, i *fattori di successo*, cioè quegli elementi che, meglio di altri, riescano a favorire la soddisfazione dei bisogni – anche ulteriori, rispetto alle mere istanze retributive – delle persone che lavorano.

---

<sup>5</sup> *Ibidem*, qui p. 226.

<sup>6</sup> T. TREU, *Introduzione Welfare aziendale*, in WP C.S.D.L.E. "M. D'Antona".IT, 2016, 297, qui p. 12.

<sup>7</sup> Per la completa analisi del quadro normativo dell'epoca, su cui si tornerà nel prosieguo, v., per tutti, V. FILÌ, *Il reddito imponibile ai fini contributivi*, Torino, 2010, spec. pp. 52 ss.

<sup>8</sup> M. TIRABOSCHI, *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva in Italia: il contributo del giurista del lavoro*, in *Dir. Rel. Ind.*, 2021, 3, qui p. 613.

L'eccezionalità della ricorrenza e le peculiarità insite nel modello in esame impongono un'indagine sulla dimensione interna e, propriamente, negoziale dello strumento. L'opzione per la disamina della "via italiana al *welfare* contrattuale" si pone, invero, all'esito dello studio delle numerose indagini che hanno evidenziato l'assenza di simili prassi in ambito sovranazionale, ove le iniziative di matrice privatistica – talvolta incentivate sul piano tributario – avvengono, perlopiù, unilateralmente<sup>9</sup>.

Si tratta, dunque, di appurare come le scelte compiute dal legislatore promotore abbiano conosciuto la propria traduzione pratica nel nostro Paese, tramutando il fenomeno in parola da *ancillare* allo scambio sinallagmatico a *dominante* nelle attuali trasformazioni del mondo del lavoro. Questa metamorfosi, peraltro, riflette il complessivo ripensamento della materia giuslavoristica, al di là del (solo) riequilibrio dei poteri, verso la ricerca di un governo collaborativo dell'organizzazione.

Infatti, il diritto del lavoro si è, storicamente, espresso quale *corpus* di norme inderogabili per fini protettivi<sup>10</sup>, le cui «radici [...] affondano nel terreno del conflitto industriale determinato dal modello di produzione capitalistica, che contrappone, inevitabilmente, chi detiene i mezzi di produzione a chi vive della produzione»<sup>11</sup>.

---

<sup>9</sup> Sul tema, cfr. D. NATALI, E. PAVOLINI, *Comparing (Voluntary) Occupational Welfare in the EU: Evidence from an international research study*, OSE Research Paper, 2014, 16, spec. pp. 23 ss., e, più di recente, D. NATALI, E. PAVOLINI, B. VANHERCKE, *Occupational welfare in Europe: risks, opportunities and social partner involvement*, ETUI, Bruxelles, 2018, pp. 9 ss., nonché i *Contributi* di M. BORZAGA, M.À. ALMENDROS-GONZÁLEZ, C. JOHANSSON, e di S. HUNGLER accolti da W. CHIAROMONTE, M.L. VALLAURI (a cura di), *Modelli ed esperienze di welfare aziendale*, Torino, 2018, rispettivamente, sul caso tedesco, spagnolo, svedese e su quello ungherese. Pertanto, pur nella consapevolezza di come l'analisi comparata possa risultare utile per maturare un approccio critico rispetto all'ordinamento interno [v., almeno, T. TREU, *Comparazione e circolazione dei modelli nel diritto del lavoro italiano*, in R. SACCO, (a cura di) *L'apporto della comparazione alla scienza giuridica*, Milano, 1980, pp. 123 ss.], si è qui deciso di escludere tale prospettiva, privilegiando un approfondimento del dato (specie contrattuale) nazionale.

<sup>10</sup> Per tutti, v. R. DE LUCA TAMAJO, *La norma inderogabile nel diritto del lavoro*, Napoli, 1976, *passim*, e, più recentemente, gli scritti di R. VOZA, *L'autonomia individuale assistita*, Bari, 2007, C. CESTER, *La norma inderogabile: fondamento e problema del diritto del lavoro*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2008, 119, spec. pp. 341 ss., e di M. NOVELLA, *L'inderogabilità nel diritto del lavoro. Norme imperative e autonomia individuale*, Milano, 2009, e ivi ampissimi riferimenti.

<sup>11</sup> Recuperando testualmente M. PERSIANI, *Radici storiche e nuovi scenari del diritto del lavoro*, Relazione alle Giornate di Studio AIDLASS, Pesaro-Urbino, 24-25 maggio 2002, in AA.VV., *Interessi e tecniche nella disciplina del lavoro flessibile*, Milano, 2003, qui p. 629.

Allorché i «velocissimi mutamenti (di natura sistemica)»<sup>12</sup> hanno determinato l'urgente rincorsa all'adattamento, «si è accelerato anche il diritto, [...] mitizzato in sé e per sé, come strumento di cambiamento, capace di curvare il contesto economico e sociale a propria immagine»<sup>13</sup>. Lo si è, quindi, utilizzato quasi quale leva di politica economica, diretta ad arginare gli effetti distorsivi derivanti dai mutevoli assetti del mercato<sup>14</sup>, e, in balia delle contingenze, esso si è atteggiato a «funambolo, che, dovendo restare in equilibrio sulla corda tesa, compie movimenti piccoli e rapidi per non cadere e rompersi il collo»<sup>15</sup>.

Di fronte all'ipertrofia normativa, è bene sottolineare, però, che «il ruolo della legge dovrebbe essere limitato alla definizione dei diritti fondamentali della persona nel contesto lavorativo»<sup>16</sup>, riconoscendo nella negoziazione collettiva il «procedimento di graduale composizione degli opposti interessi fra organizzazioni dei lavoratori ed imprenditori o loro organizzazioni, che trova nel contratto collettivo una formulazione giuridica finale, anche se non definitiva»<sup>17</sup>. Nondimeno, a essa dovrebbe essere delegato il compito di raggiungere non soltanto «l'equilibrio tra le forze di mercato e le istituzioni», ma anche «obiettivi sociali quali efficienza, giustizia, sviluppo e soddisfazione umana all'interno del rapporto di lavoro»<sup>18</sup>: infatti, «la tutela della persona è un principio che precede e non va confuso con il diverso principio del temperamento degli interessi dell'impresa con quelli dei lavoratori»<sup>19</sup>.

<sup>12</sup> M. BROLLO, *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori. Il rapporto individuale di lavoro*, Relazione alle Giornate di Studio AIDLASS, Campobasso, 25-26 maggio 2023, in AA.VV., *Le dimensioni spazio-temporali dei lavori*, Piacenza, 2024, qui p. 77, a cui si rinvia anche per la lucida lettura «del lavoro (e della società) che cambia».

<sup>13</sup> F. CARINCI, *Diritto privato e diritto del lavoro: uno sguardo dal ponte*, in WP C.S.D.L.E. "M. D'Antona".IT, 2007, 54, qui p. 116.

<sup>14</sup> Per tutti, v. G. GIUGNI, *Il diritto del lavoro alla svolta di un secolo*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2000, 86, pp. 177 ss.

<sup>15</sup> Sia consentito qui riprendere la nota similitudine proposta da N. BOBBIO, *Profilo ideologico del '900*, Milano, 1990, qui 244.

<sup>16</sup> M. BIAGI, *Competitività e risorse umane: modernizzare la regolazione dei rapporti di lavoro*, in *Riv. It. Dir. Lav.*, 2001, 3, qui p. 263.

<sup>17</sup> G. GIUGNI, S. SCIARRA, *Contrattazione collettiva* (voce), in *Novissimo Digesto Italiano, Appendice*, Vol. II, Torino, 1981, qui p. 607.

<sup>18</sup> Così, secondo il teorema elaborato da B. KAUFMAN, *The Global Evolution of Industrial Relations: Events, Ideas and the IIRA*, I.L.O., 2004, spec. p. 631, qui in ID., *Il principio essenziale e il teorema fondamentale delle relazioni industriali* (traduzione italiana di A. PAUTASSO, M. TIRABOSCHI), in *Dir. Rel. Ind.*, 2006, 4, p. 1043.

<sup>19</sup> G. SANTORO PASSARELLI, *Diritto dei lavori e dell'occupazione*, IX Edizione, Torino,

Se, dunque, «il lavoro è la principale occupazione (e preoccupazione) umana, rappresentando sia la via attraverso cui soddisfare le necessità materiali, sia la strada per realizzare se stessi e le proprie aspirazioni»<sup>20</sup>, allorquando la legge receda – per scelta, o per inidoneità – rispetto alla protezione e alla promozione degli interessi dei prestatori, si apre lo spazio della contrattazione collettiva<sup>21</sup>, che affronta il tema, oggi sempre più (e sempre meglio) dall’angolo visuale del *welfare* contrattuale.

Non vi è dubbio che, nel decennio appena concluso, le rappresentanze abbiano profuso ingenti sforzi per rispondere alle mutate e mutevoli esigenze dei propri rappresentati, sollecitando l’intervento dello Stato (in termini di stanziamento di risorse e impegno regolativo) per assecondarne l’operato. Questo studio è dedicato alla verifica di quanto realizzato, per comprendere se, e come, a tali *oneri* abbiano fatto seguito i vaticinati *onori*, con l’ambizione di fornire a tutti i soggetti coinvolti – lavoratori compresi – gli strumenti necessari per orientarsi nella “selva oscura” del *welfare* di matrice negoziale.

In primo luogo, si tratta di svelare l’arcano oggetto dell’indagine, che non trova nelle fonti una esatta definizione. L’*iter* della ricerca prende avvio ricostruendone, anzitutto, l’evoluzione storica, per poi esplorarne la disciplina fiscale<sup>22</sup>, esaminando il corposo catalogo delle prestazioni agevolate, in dialogo con la prassi della contrattazione collettiva, vero *propulsore* dell’istituto (Capitolo I).

---

2022, qui p. 7, ma il concetto è ribadito, in termini simili, anche in *Id.*, *Realtà e forma nel diritto del lavoro*, Tomo IV, Torino, 2022, spec. p. 48.

<sup>20</sup> Qui attingendo ad A. ZILLI, *Diritto e mercato del lavoro*, in AA.VV., *Economia, Welfare, Dinamiche sociali*, in *CREF Ricerche*, supplemento, 2017, spec. p. 219.

<sup>21</sup> Secondo il modello della delega, su cui v., *amplius*, V. MAIO, *Struttura e articolazione della contrattazione collettiva*, Padova, 2013, spec. p. 94, ovvero della deregolazione, al quale V. BAVARO, *Azienda, contratto e sindacato*, Bari, 2012, spec. p. 20, ha inteso alludere, sia nel senso di valicare le competenze normative della fonte legale, sia nel senso di affidare funzioni regolative alla contrattazione collettiva. Nella impostazione di I. ALVINO, *I rinvii legislativi al contratto collettivo. Tecniche e interazioni con la dinamica delle relazioni sindacali*, Napoli, 2018, *passim*, la funzione di deroga alla legge presupporrebbe l’assegnazione di competenze di natura regolativa al negozio collettivo, ovvero di potestà normativa in senso stretto; diversamente, la funzione dispositiva riguarderebbe il differente ruolo di determinazione di diritti e condizioni soggettive, attribuito dal legislatore alle parti sociali, al fine della regolamentazione dei rapporti di lavoro [in questa direzione, v. A. TROJSI, *Contratto collettivo e disposizione dei diritti dei lavoratori*, in R. SANTUCCI, L. ZOPPOLI (a cura di), *Contratto collettivo e disciplina dei rapporti di lavoro*, Torino, 2002, spec. p. 81].

<sup>22</sup> L’importanza del diritto tributario (anche) nel diritto del lavoro è sottolineata – specie, per quanto qui di interesse – da V. FILI, *op. ult. cit.*, sin da pp. 16 ss.

Il passaggio successivo è rappresentato dall'accertamento della rilevanza del *welfare* contrattuale nella configurazione delle relazioni (individuali e collettive) di lavoro, affidando il riscontro alla puntuale analisi del dato reale<sup>23</sup>. L'approdo è la sua collocazione nell'ortocentro delle trasformazioni – sociali, economiche e organizzative – che attraversano l'odierno panorama lavoristico, ivi rilette alla luce dei principi costituzionali, anche nella recentissima prospettiva della (attuazione della) partecipazione dei lavoratori alla gestione delle aziende (Capitolo II).

Tale lettura richiede – e, in realtà, anche impone – di interrogarsi sulle «risposte sistemiche fornite, in termini di produzione normativa, dagli attori delle relazioni industriali»<sup>24</sup>. Pertanto, lo sguardo volge all'attenta ricognizione delle soluzioni di *welfare* progettate all'interno degli accordi collettivi – dapprima, nel settore privato (Capitolo III) e, a seguire, nell'impiego pubblico (Capitolo IV) – sì da intercettarne vizi e virtù e, per questa via, stimolare la condivisione delle pratiche più meritevoli.

La disamina del portato negoziale è propedeutica alla enucleazione delle funzioni esercitate dalle varie articolazioni dello strumento e a una loro (ri-)collocazione nell'assetto valoriale sancito dalla Costituzione, ove meglio possono distinguersi i *bisogni* dai meri *benefici*<sup>25</sup>. Tale ultima prospettiva intende porre gli equilibri della Carta in rapporto ai processi con cui qui ci si confronta, nel tentativo, ambizioso ma non irrealistico, di individuare la strada affinché il *welfare* contrattuale possa sprigionare le proprie potenzialità, generando valore diffuso (Capitolo V).

---

<sup>23</sup> Nella consapevolezza che «il lavoro non è oggetto, ma soggetto dell'economia» (così, L. BARASSI, *Diritto del lavoro. Volume Primo*, Milano, 1949, qui p. 17), il «dialogo interdisciplinare» nel c.d. *Labour Law & Economics* rappresenta una chiave di lettura imprescindibile per affrontare i problemi della realtà, il cui esito finale, però, «deve rimanere impregiudicato, nel senso che [è compito del giurista ricercare], con onere di adeguata argomentazione e con piena coscienza degli eventuali effetti collaterali, una soluzione basata sulla tutela di *valori non economici*, come l'equità, l'eguaglianza, la solidarietà, la salute e la sicurezza, la dignità, o – perché no – la libertà nelle sue varie manifestazioni, così come di optare, non ravvisandosi opzioni di valore in senso ostativo, per l'adozione della soluzione più efficiente» (qui recuperando R. DEL PUNTA, rispettivamente, in *Valori del diritto del lavoro ed economia di mercato*, in WP C.S.D.L.E. "M. D'Antona".IT, 2019, 395, qui p. 123, e in *L'economia e le ragioni del diritto del lavoro*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 2001, 1, qui p. 39).

<sup>24</sup> M. TIRABOSCHI, *Appunti per una ricerca sulla contrattazione collettiva*, cit., qui p. 636.

<sup>25</sup> Per tutti, v. L. MENGONI, *Problema e sistema nella controversia sul metodo giuridico*, in *Jus. Rivista di Scienze Giuridiche*, 1976, 1-2, pp. 3 ss., ora in ID., *Diritto e valori*, Bologna, 2024 (ma 1985), spec. pp. 50-56, e, *amplius*, R. PESSI, *Valori e "regole" costituzionali*, Roma, 2009, *passim*, e ivi ampissimi rinvii.

La sfida è, dunque, nei fini e nei mezzi. Quanto ai primi, si va alla ricerca dell'equilibrio fra l'espressione di necessità e desideri *individuali* e la loro soddisfazione mediante strumenti *collettivi*, garantendo a ciascuno «la libertà di scegliere la propria differenza, senza che altri, sia pure a fini protettivi e benefici, sovrappongano una loro valutazione delle nostre convenienze e senza esserne impediti da una uniformità imposta per ragioni estranee a noi»<sup>26</sup>. Per i secondi, si tratta di praticare canali democratici e inclusivi, di partecipazione alla formazione delle scelte, nella consapevolezza che «il diritto deve rispettare la dignità di coloro che sono a esso sottoposti, non soltanto per le finalità che persegue, ma anche per le modalità attraverso cui procede»<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> M. D'ANTONA, *L'autonomia individuale e le fonti del diritto del lavoro*, in *Dir. Lav. Rel. Ind.*, 1991, 51, qui p. 463 (reperibile anche quale Relazione al Congresso AIDLASS, Udine, 10-12 maggio 1991, in AA.VV., *Autonomia individuale e rapporto di lavoro*, Milano, 1992, pp. 31 ss.).

<sup>27</sup> L.L. FULLER, *The Morality of Law*, Yale University Press, 1964, qui p. 152.