

Opportunità e prospettive nella gestione del personale

Welfare aziendale, leva strategica tra sviluppo sostenibile e PNRR

Luca Barbieri - ArlatiGhislandi e AG Studi e Ricerche

Giovanni Scansani - Corporate Welfare Advisor - Docente a contratto presso
Università Cattolica di Milano

Martina Tombari - Walà S.r.l. Società Benefit

Sviluppo aziendale sostenibile

Il *welfare* aziendale (WA) da almeno una decina d'anni vive una stagione di riscoperta ben testimoniata dalla sua crescente diffusione nel tessuto produttivo nazionale e dalla frequenza con la quale la materia è affrontata e regolata dalla contrattazione collettiva di lavoro. Si può senz'altro sostenere che il *welfare* aziendale costituisca uno dei principali ambiti che qualificano le relazioni industriali.

Le politiche di WA possono essere interpretate come strumenti che mirano a perseguire uno sviluppo aziendale sostenibile, inserendosi nel quadro tracciato dall'*Agenda 2030*; trattasi del «Programma di azione per le persone, il pianeta e la prosperità» sottoscritto nel settembre 2015 dagli Stati membri dell'Organizzazione delle Nazioni Unite e articolato in diciassette obiettivi comuni per lo sviluppo sostenibile (SDGs) a loro volta strutturati in centosessantanove diversi traguardi (*target*) - volti a ridurre i livelli di povertà e le disuguaglianze, garantire il miglioramento delle condizioni di lavoro, un equilibrato sviluppo economico e il contrasto al cambiamento climatico. Nel novero degli *obiettivi*, afferiscono con immediatezza alle *politiche di welfare aziendale* i seguenti:

- SDG 3, relativo a «Salute e benessere» ed al quale possono essere ricondotti il tema della prevenzione e dell'assistenza sanitaria integrativa;
- SDG 5 in materia di «Uguaglianza di genere», al quale sono riferite le politiche di contrasto alle differenze retributive legate al genere (*gender pay gap*);

- SDG 8, mirante ad assicurare «Lavoro dignitoso e crescita economica» e strettamente connesso alla conciliazione dei tempi di vita e di lavoro (*work-life balance*);
- SDG 11, in tema di «Città e comunità sostenibili» (al riguardo, il riferimento più recente e immediato è rivolto alla figura del *mobility manager*).

Analoghi collegamenti possono intravedersi con le missioni del *Piano Nazionale di Ripresa e Resilienza* (PNRR). Più precisamente, pare siano quattro le missioni che determineranno i maggiori effetti sul piano del WA. Trattasi delle missioni «Rivoluzione verde e transizione ecologica» (M2), «Infrastrutture per una mobilità sostenibile» (M3), «Parità di genere, coesione sociale e territoriale» (M5) e «Salute» (M6).

Nonostante il rilievo assunto dal WA, sia alla luce dell'*Agenda 2030* che della disciplina comunitaria, l'Ordinamento non ne contempla una definizione che sia in grado di integrarne i tratti evolutivi più recenti, nonostante le previsioni contenute nel D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917, offrano, anche in combinazione tra loro, ampi spazi di manovra (si pensi alle finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto di cui all'art. 100, comma 1, e ai beni, ai servizi e alle opere evocate dall'art. 51, commi 2, 3 e 4 del citato Decreto).

Da ultimo, l'*art. 47 del D.L. 31 maggio 2021, n. 77*, convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108 e recante norme in tema di «*pari opportunità di genere e l'inclusione lavorativa*» delle persone con disabilità in relazione alle procedure afferenti la stipulazione di contrat-

Approfondimenti

ti pubblici, e le correlate Linee guida «*volte a favorire la pari opportunità di genere e generazionale nonché l'inclusione organizzativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC*», riportate in allegato al **D.M. 7 dicembre 2021** (1), invitano ad una ulteriore ricognizione e analisi non solo con riguardo ad una possibile definizione di WA, ma anche con riferimento all'ambito d'applicazione delle citate disposizioni (2).

Il presente intervento si propone di offrire una definizione - ovviamente provvisoria - di *welfare aziendale* che consideri i riflessi che sul piano organizzativo l'introduzione delle anzidette «*Linee guida*» non potrà non riverberare sugli operatori economici che, aggiudicatisi appalti per l'esecuzione di contratti che prevedono l'impiego, anche parziale, di risorse finanziarie del PNRR o del PNC, saranno tenuti ad adempiere alle disposizioni dettate dal citato art. 47 del D.L. 31 maggio 2021, n. 77 e a tradurre in misure concrete le indicazioni offerte dalle correlate «*Linee guida*».

Alla luce di quanto sopra, è ragionevole ritenere, in termini più generali, che la capacità di ponderare gli effetti e l'economicità di un piano di WA rivestirà crescente importanza. Al riguardo, il presente intervento si propone di offrire, sia pure in sintesi, anche una disamina della **prassi di riferimento UNI/PdR 58:2019**, recante «*Linee guida per i requisiti per la qualità dei fornitori di servizi alla persona/famiglia nel welfare aziendale*», pubblicata il 30 maggio 2019, le cui finalità potranno avere il pregio di ampliare le considerazioni che debbono farsi in relazione alla materia del WA.

Definizione aggiornata di *welfare aziendale*

Numerose sono state sino ad ora le definizioni extragiuridiche di *welfare aziendale*, elaborate muovendo da una prospettiva sociologica o privi-

legiando la ragione economica e i benefici derivanti dall'applicazione di un favorevole regime contributivo e fiscale; in alcun caso è però possibile trascurare la funzione sociale dell'istituto, la necessità di una sua compiuta integrazione con le misure di *welfare state* e il significativo rilievo che non di rado un piano di WA riflette sul piano territoriale.

Ad un primo ed essenziale nucleo normativo, da integrare con le disposizioni dettate dalla **contrattazione collettiva di lavoro** (nazionale, territoriale e aziendale) e rinvenibile nel combinato disposto di cui agli **artt. 100, comma 1 e 51, comma 2, lett. f) del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917** (Tuir) (3), si aggiunge una folta produzione in sede di prassi, alimentata da circolari, risoluzioni e risposte ad interpello emanate dall'Agenzia delle Entrate.

È proprio sulla base di tale articolato quadro normativo che è possibile comporre un (provvisorio) catalogo di sperimentate **misure di WA**, a loro volta funzionalmente riconducibili a **due** distinte **categorie** generali.

Oltre che in base alla fonte istitutiva, unilaterale o contrattuale, è possibile operare una distinzione in ragione della natura e dei contenuti degli interventi dedotti nel piano e alle finalità perseguite, distinguendo tra un **piano di WA**:

a) di **matrice eminentemente economica**, cioè circoscritto ad un pur ampio novero di beni, opere e servizi contemplati dal Tuir con riferimento ai quali è possibile generare un immediato beneficio economico a vantaggio del datore di lavoro e del lavoratore in ragione del particolare regime fiscale e contributivo a cui detti beni, opere o servizi sono assoggettati (art. 51, comma 2, lett. f) del Tuir);

b) di **tipo organizzativo**, mirante a realizzare misure che assicurano un migliore equilibrio tra esigenze di lavoro e personali delle lavoratrici e dei lavoratori e solo in via derivata preordinato ad avvantaggiare il datore di lavoro e il lavoratore

(1) Incorrendo in un errore materiale, l'art. 1 del D.M. 7 dicembre 2021 attribuisce alla legge 6 agosto 2021, n. 113 la conversione del D.L. 31 maggio 2021, n. 77 in luogo della richiamata legge 29 luglio 2021, n. 108.

(2) Ad esempio, sorprende che, come meglio precisato nel prosieguo, le testé richiamate «*Linee guida*» annoverino, forse con eccessiva disinvoltura, tra le misure di WA a sostegno di giovani lavoratori anche la realizzazione di programmi di formazione professionale miranti a promuovere **i)** l'inserimento nel contesto aziendale di nuove figure professionali così come **ii)** l'acquisizione di competenze digitali o **iii)** l'aggiornamento,

comprendendo espressamente il tema della sicurezza digitale (*cybersecurity*) e dell'utilizzo consapevole delle piattaforme digitali. Almeno con riferimento al PNNR e al PNC, pare dunque che ad un piano di WA possa essere attribuita una funzione spiccatamente produttiva.

(3) Qui considerando l'art. 51, comma 2, lett. f-bis), f-ter) e f-quater) come ulteriori specificazioni o articolazioni della citata lett. f) e senza dimenticare le ulteriori previsioni in materia di *welfare* contenute nell'art. 51, comma 2, lett. a), c), d), d-bis), 3 e 3-bis) del Tuir.

mediante una riduzione del carico contributivo e fiscale. Tra le misure di *welfare* di tipo organizzativo è possibile includere, a mero titolo d'esempio, *i*) l'adozione di orari flessibili, *ii*) l'istituzione di una banca delle ore, *iii*) la stipulazione di contratti individuali di lavoro a tempo parziale, *iv*) il ricorso al lavoro agile o al telelavoro, *v*) i servizi *time saving* od ancora *vi*) il riconoscimento di permessi e congedi retribuiti aggiuntivi accordati con l'espressa finalità di sostenere le esigenze del beneficiario rispetto ad esigenze sanitarie, genitoriali e, più in generale, di cura per sé o per i familiari (*care giving*).

Tale bipartizione può ovviamente trovare applicazione anche quando il piano di WA realizzi **politiche redistributive**, consentendo al lavoratore di convertire, integralmente o parzialmente, il premio di risultato ad esso spettante in beni e servizi di *welfare* (art. 1, comma 184, legge 28 dicembre 2015, n. 208).

Ed ancora, il WA può essere letto e interpretato muovendo da angolature ancora differenti. Da un lato, come accennato, l'**approccio di matrice sociologica**, al quale si riconducono coloro che ascrivono lo sviluppo e la diffusione delle prassi di WA al fenomeno dell'**emersione** di un c.d. **"secondo welfare"** (4), che riunisce una serie d'interventi posti in essere da attori non pubblici tra i quali le imprese, le fondazioni bancarie e gli enti del Terzo Settore; dall'altro, la prospettiva di lettura offerta da coloro che inquadrano il fenomeno come il frutto di una lunga evoluzione andata di pari passo con lo sviluppo dell'industria in Italia (5).

Tentando una sintesi tra le posizioni più sopra individuate, che hanno il pregio di potersi coordinare più di quanto sembrano reciprocamente escludersi, il **WA può essere definito** come un insieme di interventi con finalità sociale ed effetti economici che un'impresa mette a disposizione dei lavoratori - in via unilaterale o contrattuale - al fine di migliorare e sostenere, nel tempo, la

condizione economica e sociale dei lavoratori stessi e delle loro famiglie per promuovere il benessere individuale e familiare; ciò al fine di generare anche effetti positivi sul piano organizzativo e delle relazioni con altri soggetti portatori d'interesse (*stakeholder*).

Un piano di WA, nella sua più piena espressione, persegue dunque le proprie finalità in coerenza con l'organizzazione del lavoro e la gestione dell'attività economica dell'impresa, promuovendo uno sviluppo sostenibile ed assicurando l'integrazione con le politiche di *welfare* territoriali.

Resta inteso come in tale definizione, a stretto rigore, non possa trovare ingresso il WA iscritto in un **accordo istitutivo di un premio di risultato**, perché se al WA è attribuita la precipua funzione di dare risposta ai bisogni dei lavoratori e delle loro famiglie, da ciò occorre derivarne la necessità che tale funzione non possa che svolgersi a fronte della disponibilità nel tempo dei servizi che esprimono le risposte a quei bisogni lungo quel *welfare life cycle* che caratterizza la vita di ciascuno e durante il quale il permanere delle necessità assume fisionomie variabili in funzione degli accadimenti della vita. Tale funzione non può, quindi, riconoscersi in interventi che siano condizionalmente agganciati al diverso presupposto del conseguimento di obiettivi aziendali (intrinsecamente aleatori) per definizione incerti tanto nell'*an* che nel *quantum*. Un sistema premiale, infatti, non può costituire il fondamento posto alla base della costruzione di sistemi di tutele che presuppongono una loro disponibilità nel tempo; infatti, il destinatario dei servizi di *welfare* deve poter fare affidamento sulla stabilità nel tempo dell'offerta, in modo da poter pianificare le proprie scelte.

Dunque, un piano di WA correlato a misure premiali può al più corredare un sistema di tutele stabili preesistente, incrementandone la dotazione.

(4) È questa la posizione proposta dall'omonimo Laboratorio *Percorsi di Secondo Welfare* - www.secondowelfare.it. La letteratura sul "secondo welfare" è ormai ampia: da ultimo si veda F. Maino (a cura di), *Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia. Quinto Rapporto sul secondo welfare*, Torino, Giappichelli, 2021.

(5) È questa, ad esempio, la posizione proposta dai ricercatori di Adapt (www.adapt.it). Si tratta di un approccio ormai condiviso anche da parte delle Organizzazioni sindacali dei lavoratori, come si evince anche da una serie di atti d'indirizzo,

di documenti programmatici e di recenti Accordi Interconfederali. Si vedano, ad esempio, il documento unitario Cgil-Cisl-Uil dedicato ad *Un moderno sistema di Relazioni Industriali* (16 gennaio 2016), la *Carta delle Relazioni Industriali* di Federmeccanica (giugno 2017) e l'Accordo Interconfederale *Patto per la Fabbrica* (28 febbraio 2018) al cui art. 6, tra le materie sulle quali le Parti sociali si sono impegnate ad «*intervenire prioritariamente attraverso specifiche intese*» figura proprio il *welfare* in azienda.

Approfondimenti

Nondimeno la **convertibilità** ai sensi dell'art. 1, comma 184, della legge 28 dicembre 2015, n. 208 del **premio di risultato in prestazioni di welfare** ha avuto e continua ad avere almeno tre importanti **pregi**:

- ha scardinato un assunto che sino al momento dell'entrata in vigore della citata disposizione appariva granitico, non essendo stata mai ammessa prima la possibilità di trasformare quote di retribuzione in beni e servizi esclusi da prelievo contributivo e tassazione, peraltro sulla base di una libera scelta del lavoratore;
- ha introdotto il tema del **welfare** in imprese nelle quali era poco o per nulla presente, prospettando più agevolmente possibili successivi sviluppi per l'adozione di programmi di vero e proprio WA;
- tramite la convertibilità del premio di risultato è stato possibile rafforzare lo stesso WA propriamente detto facendovi confluire, in attuazione di politiche redistributive dell'impresa, risorse finanziarie aggiuntive.

Nei settori nei quali poi trovi applicazione un **contratto collettivo di lavoro** che abbia introdotto una **quota minima annuale obbligatoria da destinare ad un piano di WA** tale rafforzamento è ulteriormente percepibile, potendo il lavoratore fare affidamento su molteplici componenti concorrenti: **i)** le misure di **welfare** garantite in forza del contratto collettivo nazionale di lavoro, **ii)** le provvidenze riconosciute in forza di un piano di WA e **iii)** le eventuali ulteriori misure derivanti, ove prescelte dal lavoratore alla luce della possibilità espressamente contemplata dal contratto collettivo di lavoro (territoriale o aziendale), dalla "conversione" del premio di risultato.

Pari opportunità e inclusione lavorativa: contratti pubblici finanziati dal PNRR o PNC

Alla capacità del PNRR di agire concretamente nei processi di diffusione del WA, nonché di articolazione delle sue modalità di espressione, un elemento innovativo afferisce alle **procedure di selezione degli operatori economici** nell'ambito degli **appalti pubblici**.

L'art. 47 del **D.L. 31 maggio 2021, n. 77**, e il D.M. 7 dicembre 2021 (pubblicato in G.U. n. 309, serie generale, del 30 dicembre 2021), e, come già precisato, recante le «Linee guida volte a favorire la pari opportunità di genere e genera-

zionali, nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR (Piano nazionale degli investimenti complementari) e PNC (Piano nazionale per gli investimenti complementari)», formano un plesso normativo cruciale del vigente quadro normativo in materia di **welfare**, capace di una significativa e concreta evoluzione in materia sia sul piano giuridico e contrattuale che in ambito organizzativo.

Requisiti essenziali di partecipazione

Al fine di perseguire le finalità prefissate in tema di **i)** pari opportunità tra uomo e donna in ambito lavorativo, **ii)** solidarietà tra le generazioni e di genere e **iii)** inclusione organizzativa rientranti nell'ambito della Missione 5 del PNRR, la testé citata disposizione stabilisce che per quanto concerne i bandi di gara indetti dalla Pubblica Amministrazione e che prevedono l'impiego, anche parziale, di risorse finanziarie stanziolate dal PNRR e PNC, costituiscono **requisiti necessari** per la **presentazione** dell'**offerta**:

a) il raggiungimento di obiettivi di parità, anche con riguardo all'occupazione femminile e giovanile (art. 47, comma 2). Per quanto concerne gli obiettivi di parità, l'operatore economico è ammesso a partecipare a condizione che presenti copia dell'ultimo rapporto sulla situazione del personale redatto ai sensi dell'art. 46 del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198, con attestazione di conformità dello stesso rispetto al rapporto trasmesso alle Rappresentanze sindacali aziendali e al Consigliere regionale di parità;

b) la realizzazione di una compiuta inclusione organizzativa dei lavoratori disabili, dimostrando di aver adempiuto agli obblighi di cui alla legge 12 marzo 1999, n. 68 al momento della presentazione dell'offerta (art. 47, comma 4);

c) l'assicurazione che l'operatore economico aggiudicatario del contratto riservi una quota pari al 30% di assunzioni per l'esecuzione del contratto a giovani e un'ulteriore pari quota a lavoratrici (art. 47, comma 4).

Trattasi di vincoli che, anche alla luce delle modifiche più recentemente apportate al D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198 in forza della legge 5 novembre 2021, n. 162, sarebbe forse opportuno integrare in un più esteso e organico disegno di politiche di WA. A promuovere una ancor più ampia definizione di quest'ultimo istituto contribuireb-

bero, altresì, le indicazioni contenute nelle «*Linee guida*» con riferimento alla disciplina dettata in materia di **misure premiali**, introdotte per l'assegnazione di un **punteggio aggiuntivo** all'operatore economico **partecipante al bando di gara** (art. 47, comma 5) di cui al successivo paragrafo.

Misure premiali

Se l'osservanza delle disposizioni di cui alle *lettere a) e b)* del precedente paragrafo costituisce requisito essenziale ai fini della partecipazione dell'operatore economico al bando di gara, l'elemento di più dirompente innovazione del quadro normativo è rappresentato, almeno a parere degli scriventi, dall'**art. 47, comma 5, del D.L. n. 47/2021** per effetto del quale all'operatore economico è attribuito un **punteggio aggiuntivo** in sede di aggiudicazione del bando nell'ipotesi in cui:

1) nei tre anni antecedenti la data di scadenza del termine di presentazione dell'offerta, non risulti destinatario di accertamenti relativi ad atti o comportamenti discriminatori;

2) utilizzi o si impegni a utilizzare specifici strumenti di conciliazione delle esigenze di cura, di vita e di lavoro per i propri lavoratori e modalità innovative di organizzazione del lavoro;

3) si obblighi, ai fini dell'esecuzione del contratto o per la realizzazione di attività connesse o strumentali, ad assumere, oltre alla soglia minima percentuale prevista come requisito di partecipazione, **i)** lavoratori disabili, **ii)** giovani d'età inferiore a 36 anni e **iii)** donne;

4) nell'ultimo triennio, abbia rispettato i principi di parità di genere e promosso le pari opportunità generazionali e di genere, anche tenendo conto del rapporto tra uomini e donne nelle assunzioni, nei livelli retributivi e nel conferimento di incarichi apicali;

5) nell'ultimo triennio abbia osservato gli obblighi di cui alla già richiamata legge 12 marzo 1999, n. 68;

6) abbia presentato o si impegni a presentare per ciascuno degli esercizi finanziari, ricompresi nella durata del contratto di appalto, una dichiarazione volontaria di carattere non finanziario ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254.

È con il **D.M. 7 dicembre 2021** che al disposto di cui all'art. 47, comma 5, è stato dato un più

puntuale e articolato disciplinamento, con la consapevolezza che l'adozione delle «*Linee guida*» mediante le quali s'intende favorire la pari opportunità di genere e generazionali, l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità nei contratti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e PNC, costituiscano - anche in termini di cultura organizzativa del lavoro - un rilevante impegno verso l'innovazione sia per la committenza pubblica, tenuta a **declinare in ciascuna procedura di gara meccanismi premiali** sino ad ora pressoché inediti, che per gli operatori economici, chiamati ad una sempre più precisa rappresentazione (documentata) delle misure adottate in materia.

Come anticipato, il presente intervento non mira a restituire un quadro organico di quanto disposto dall'art. 47, comma 5 e dai paragrafi 4 e 9 del testé menzionato D.M. 7 dicembre 2021, limitando le considerazioni di seguito svolte a quanto riportato al numero 2) dell'elenco che precede e che più direttamente afferisce al *welfare* aziendale.

Come già accennato, tra le **clausole premiali** che qui rilevano e che consentono di attribuire all'operatore economico un punteggio aggiuntivo sono annoverati:

A) gli strumenti di conciliazione delle esigenze di cura, vita e lavoro dei lavoratori;

B) le modalità innovative d'organizzazione del lavoro.

Al riguardo, il paragrafo 9 del D.M. 7 dicembre 2021 prevede che un punteggio aggiuntivo sia attribuito all'operatore economico in relazione a specifiche misure di *welfare* riconducibili alle anzidette *lettere A) e B)*, a condizione che dette misure siano adottate in combinazione tra loro in numero non inferiore a quattro.

Le **misure di welfare** espressamente **indicate dalle «Linee guida»** sono:

- asilo nido aziendale o territoriale convenzionato inclusivo;
- misure di flessibilità oraria;
- ricorso al tempo parziale e ad una regolamentazione specifica con riferimento alla concessione di un periodo d'aspettativa per motivi personali;
- telelavoro o lavoro agile;
- integrazione economica alle indennità previste dalla legislazione vigente in materia di congedo parentale;
- provvidenze miranti a garantire la cura per l'infanzia e di anziani o disabili non autosufficienti;

Approfondimenti

- istituzione di uno sportello informativo in materia di non discriminazione, pari opportunità e inclusione di lavoratori con disabilità;
- forme di comunicazione esterna e interna o aziendale (*intranet*) accessibile;
- formazione in tema di pari opportunità e non discriminazione ed inclusione di lavoratori con disabilità, anche adottando accomodamenti ragionevoli finalizzati all'inclusione;
- adesione a *network* territoriali per la parità;
- identificazione di una figura aziendale (*diversity manager*), perché sia garantita l'attuazione di politiche antidiscriminatorie;
- adozione di servizi di sicurezza sul lavoro specificamente rivolti ai lavoratori con disabilità.

Il punteggio aggiuntivo è previsto sia incrementato quando gli **strumenti adottati** in combinazione tra loro siano **almeno cinque** ed ulteriormente aumentato qualora le politiche per il *welfare* siano articolate combinando sette o più misure al contempo.

Anche al fine di circoscrivere con maggiore precisione la definizione di *welfare* e il **meccanismo di attribuzione** di un punteggio aggiuntivo è opportuno altresì evidenziare che:

a) non senza suscitare fondate perplessità, il paragrafo 9 del D.M. 7 dicembre 2021 qualifica espressamente come misure di *welfare* per i giovani lavoratori l'adozione di:

- misure idonee a favorire la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro,
- progetti di formazione professionale dedicata ai giovani lavoratori per agevolarne l'inserimento e per garantirne l'aggiornamento costante (6),
- percorsi di formazione professionale per l'acquisizione di competenze digitali (e tra queste la disciplina della sicurezza informatica *cybersecurity* (7));

b) la dimostrazione mediante elementi oggettivi di rilevamento e misurazione degli effetti derivanti dall'adozione di una politica di *welfare* destinata ai giovani lavoratori - intendendosi per tali coloro che non hanno compiuto il trentacinquesimo anno d'età - dà diritto ad un punteggio aggiuntivo quando condotta secondo le modalità

dettate in tema di *standard* di valutazione esterno dall'allegato 4 alla legge 28 dicembre 2015, n. 208. In particolare, è previsto che detta valutazione sia formulata da un ente non controllato dal datore di lavoro, né a questo collegato e che sia dotato di competenze specifiche, elaborando il documento di valutazione secondo criteri di scientificità e multidisciplinarietà.

Criteri di qualificazione dei servizi di *welfare* alla persona

Le politiche aziendali di *welfare* esprimono un tratto identitario dell'impresa e rappresentano la capacità di innovare i meccanismi di *people management* e di benessere organizzativo, realizzando **strategie di sviluppo sostenibile** iscritte in modelli di responsabilità sociale dell'organizzazione, quali, ad esempio, quelli definiti dalla normativa UNI EN ISO 26000.

Le iniziative di WA sono per loro natura strettamente connesse ai temi del **benessere** e coloro che in questi anni le hanno interpretate come un'opportunità del c.d. "secondo *welfare*" di svolgere un **ruolo sussidiario rispetto al welfare pubblico** dei territori, non hanno potuto ignorare il vuoto normativo relativo alla qualità dei servizi alla persona erogabili attraverso i piani di WA.

Per **servizi alla persona** s'intende l'insieme di attività poste in essere al fine di assolvere ai bisogni e alle difficoltà che gli individui possono incontrare nel corso della loro vita con riferimento alla propria autonomia - sia fisica che psicologica - che alla capacità d'accesso alle opportunità offerte dal territorio e dalle relazioni sociali.

Nel caso in cui tali servizi siano erogati dal sistema di *welfare* pubblico, è previsto rispondano a requisiti di qualità imposti dalla legge e dalle Pubbliche Amministrazioni, quando siano erogati direttamente dalla Pubblica Amministrazione così come quando ad essi provvedano soggetti terzi legittimati per aggiudicazione pubblica.

La legislazione vigente non contempla alcuna disposizione con riguardo ai requisiti di qualità dei

(6) Gli elementi di dettaglio rinvenibili nel paragrafo 9 delle «Linee guida» inducono a ritenere che, come anticipato nell'introduzione, le politiche per la formazione professionale siano da annoverare senza esitazione tra le misure di WA. Dunque, si potrebbe ritenere fondata la distinzione operata nell'ambito della formazione professionale secondo la quale l'attività di formazione offerta dal datore di lavoro e assunta volontariamente dal lavoratore costituisce una misura di WA anche quando sia immediatamente correlata alle mansioni o funzioni

assegnate al lavoratore stesso; diversamente, l'attività di formazione che sia imposta dalla legislazione vigente o resa obbligatoria dal datore di lavoro è svolta durante l'orario di lavoro e non può considerarsi misura di *welfare*.

(7) È qui opportuno precisare come l'attività di formazione in materia di *cybersecurity* può essere svolta fruendo delle agevolazioni previste dal citato art. 1, commi 46-56, legge 27 dicembre 2017, n. 205.

Approfondimenti

servizi prestati dagli enti erogatori, sebbene a tale ambito debba essere attribuita una rilevanza cruciale.

In carenza di un'apposita disciplina, è necessario poter disporre di una prassi di riferimento che *i*) indichi i requisiti minimi di qualità dei servizi erogabili attraverso un piano di WA e che *ii*) sia formata ed elaborata seguendo un processo pubblico, condiviso e non autoreferenziale.

La **prassi di riferimento UNI/PdR 58:2019** («Linee guida per i requisiti per la qualità dei fornitori di servizi alla persona/famiglia nel welfare aziendale»), pubblicata in data 30 maggio 2019, può costituire un valido **metodo di valutazione** e di **qualificazione dei fornitori** dei servizi alla persona offerti ai lavoratori in forza di un piano di WA.

La prassi in esame, che individua altresì le autorizzazioni amministrative e le procedure essenziali per il rilevamento della qualità dei servizi offerti, nonché gli elementi tecnico-professionali richiesti per l'erogazione del servizio stesso, può dunque essere utilizzata dal datore di lavoro così come dal *Provider* di servizi di WA (8) al fine di migliorare la qualità dei servizi offerti.

Al paragrafo 5.1 della Prassi sono individuati gli **ambiti di attività** nei quali possono essere ricondotti i **servizi alla persona** contemplati in un **piano di WA**. Trattasi, a titolo esemplificativo, di servizi afferenti a: *i*) la famiglia (9), *ii*) la salute, *iii*) il benessere e la qualità della vita, *iv*) l'abitazione e *v*) l'intermediazione (10).

Per quanto riguarda la responsabilità della corretta esecuzione dei servizi, essa è posta in capo al fornitore del servizio stesso. Essendo di difficile intercettazione la mancata esecuzione a regola d'arte del servizio erogato, la prassi di riferimento ha ritenuto corretto ed efficace prevedere una

verifica ex ante di idoneità del soggetto fornitore ed erogatore del servizio.

Nel paragrafo 6. della Prassi sono indicati i requisiti soggettivi di cui il fornitore deve essere in possesso:

1) requisiti giuridico amministrativi. In particolare, il fornitore non deve:

- aver svolto la propria attività con grave negligenza ovvero con malafede,
 - aver commesso gravi violazioni:
 - della disciplina in materia di tutela della salute e della sicurezza nei luoghi di lavoro (D.Lgs. 9 aprile 2008, n. 81),
 - di obblighi connessi allo svolgimento del rapporto di lavoro,
 - di norme poste a tutela del diritto al lavoro dei disabili (legge 12 marzo 1999, n. 68),
 - di norme in materia di contributi previdenziali e assistenziali e devono essere in possesso del Documento Unico di Regolarità Contributiva (Durc),
 - di obblighi relativi al pagamento d'imposte e tasse,
 - trovarsi in stato di fallimento, di liquidazione coatta, di concordato preventivo,
 - essere stato condannato definitivamente per taluni reati contro il patrimonio, la Pubblica Amministrazione o l'ordine pubblico;
- 2)** requisiti di solidità economico-finanziario in relazione all'attività affidata, verificati mediante la presentazione da parte del fornitore di idonea documentazione bancaria e contabile;
- 3)** requisiti amministrativi. I fornitori devono essere in possesso delle autorizzazioni amministrative, previste dal vigente ordinamento per l'esercizio e la gestione delle attività afferenti ai servizi erogati;

(8) I *Provider* dei servizi di supporto al WA sono Società o *business unit* di aziende operative in settori sinergici con le esigenze o la gestione del personale dipendente delle imprese clienti. In particolare, i *Provider* offrono sul mercato soluzioni tecnologiche destinate ad ottimizzare l'accesso, la fruizione e la rendicontazione dei singoli servizi di *welfare*. A ciò essi provvedono tramite piattaforme *web* dedicate, *app*, *giftcard* e *voucher*. La proliferazione di questi operatori (attivi anche nell'ambito della consulenza) testimonia la stessa diffusione delle prassi di WA ed anzi, è anche grazie all'operato comunicativo ed allo sforzo commerciale dei *Provider* se il WA ha potuto diffondersi. Dall'ultima rilevazione annualmente condotta da ALTIS i *Provider* attivi in Italia sono 104 (si veda Luca Pesenti, Giovanni Scansani, *Flash Report - Il Mercato dei Provider - IV edizione*, ALTIS, novembre 2021).

(9) Nell'ambito dei servizi alla famiglia sono annoverate le misure a supporto della maternità e paternità, anche nel caso

di una prolungata assenza dal lavoro, gli asili nido, l'assistenza ai figli minori e servizi di doposcuola, centri estivi e invernali per i figli, l'attività di mediazione familiare o la ricerca e selezione di *baby-sitter*, *colf* o badanti, il supporto a lavoratori chiamati a prestare attività di cura dei propri familiari (*care-giver*), il rimborso dei costi sostenuti per attività scolastiche.

(10) Tra i servizi per la salute, si includono i servizi di supporto psicologico, l'assistenza medica e sanitaria ovvero la possibilità di avvalersi di centri diurni per anziani o case di riposo. Al benessere e alla qualità della vita sono riconducibili i servizi di orientamento scolastico o professionale, di attività informative o educative, di formazione professionale avanzata, mentre all'abitazione si correlano servizi di domotica, tele-vigilanza o tele-controllo e l'assicurazione della casa. All'ambito dell'intermediazione si riconducono, ad esempio, i servizi finanziari, assicurativi ovvero di assistenza fiscale.

Approfondimenti

4) carta dei servizi e un modello per la rilevazione della soddisfazione dei clienti e utenti;

5) requisiti tecnico-professionali. In particolare:

- il fornitore deve aver già svolto il servizio per un periodo minimo di almeno due anni, dimostrando di aver percepito dei ricavi in relazione all'attività svolta,
- il fornitore deve essere dotato di un apparato organizzativo e strumentale adeguato ai fini dello svolgimento del servizio,
- il coordinatore, direttore del servizio o il responsabile del servizio devono essere soggetti in possesso di idonee competenze e qualifiche professionali,
- i lavoratori devono essere qualificati e deve essere garantita l'attività di formazione e di aggiornamento per almeno il 50% degli operatori,
- deve essere limitato al massimo il *turnover*,
- il fornitore deve conoscere il territorio nel quale è offerto il servizio.

Conclusioni

Alla luce di quanto sopra, e in considerazione del fatto che l'art. 47 del D.L. 31 maggio 2021, n. 77 e il D.M. 7 dicembre 2021 mirano al conseguimento di obiettivi che garantiscano le pari opportunità di genere e generazionali e l'inclusione organizzativa, promuovendo l'adozione di misure di *welfare* in combinazione tra loro, è opportuno interrogarsi circa la necessità di elaborare una nozione di *welfare* che risponda alle attuali trasformazioni del tessuto socio-economico oltre che del quadro normativo, allargando lo sguardo anche oltre le sole disposizioni del Tuir di cui agli artt. 100, comma 1 e 51, comma 2, lett. f) del D.P.R. 22 gennaio 1986, n. 917. A nostro parere, il citato **D.M. 7 dicembre 2021 amplia** significativamente **l'ambito del WA**, nel quale sono inclusi i **principi** più recentemente introdotti dal **PNRR** in tema di inclusione e coesione (M5) a loro volta raccordati, trattandosi di priorità trasversali, con altre missioni del Piano in materia di digitalizzazione, innovazione, competi-

tività cultura e turismo (M1), transizione ecologica (M2), mobilità sostenibile (M3), istruzione e ricerca (M4) e salute (M6).

Come evidenziato, il **perseguimento** degli **obiettivi** posti da dette **missioni** dipenderà, per quanto concerne gli investimenti pubblici finanziati dal PNRR o dal PNC, dalla capacità della Pubblica Amministrazione di articolare opportunamente le singole procedure di gara e di adottare criteri di valutazione adeguati durante le fasi d'esecuzione dei contratti, così come dalla capacità di ciascun operatore economico aggiudicatario di offrire, anche durante la fase d'esecuzione del contratto, un'organica e accessibile rappresentazione delle iniziative e delle misure adottate, portando in chiara evidenza le interazioni tra le distinte iniziative e il **carattere di trasversalità** di ciascuna di queste e **integrando le politiche per il welfare** nel più ampio quadro delle **politiche per il lavoro dell'impresa** (11).

Fermo restando che non può escludersi che le norme introdotte dall'art. 47 del D.L. 31 maggio 2021, n. 77 con esclusivo riferimento alle procedure afferenti agli investimenti pubblici finanziati con le risorse del PNRR e del PNC assumano il carattere di disposizioni strutturali dei contratti pubblici, è altresì evidente che la risposta ai bisogni sociali e agli obiettivi dettati dall'Agenda 2030 non può essere di natura puramente pubblica.

È opportuno che sia promossa un'organica **integrazione** dei **sistemi di welfare pubblico e privato**, avvalendosi di una grammatica condivisa, anche in termini di qualità.

Tale integrazione non solo garantirebbe una maggior capacità di risposta alle esigenze emergenti, ma consentirebbe di intercettare i bisogni prima che questi diventino domanda, scongiurando il rischio di una maggior spesa sociale.

Un **piano di WA** svolge dunque una **duplice funzione**: è sussidiario al *welfare* pubblico e genera valore condiviso tra il tessuto produttivo e il territorio, creando reti virtuose («*welfare* a filiera corta» (12)). Sollecitate dalle imprese, dalla Pub-

(11) Non è infondato ritenere che tecniche e modalità di rappresentazione del contesto organizzativo e del suo disciplinamento costituiranno un vantaggio competitivo; è in tal senso che non può che essere interpretato l'art. 47, comma 5, lett. e) del più volte citato D.L. 31 maggio 2021, n. 77, per effetto del quale è attribuito un punteggio aggiuntivo quando l'operatore economico «abbia presentato o si impegni a presentare per ciascuno degli esercizi finanziari, ricompresi nella durata

del contratto d'appalto, una dichiarazione volontaria di carattere non finanziario ai sensi dell'art. 7 del D.Lgs. 30 dicembre 2016, n. 254».

(12) Definibile come «un approccio fortemente aperto al territorio, capace di mettere a sistema le risorse locali e innescare circoli virtuosi di sviluppo oltre i perimetri delle imprese» (<https://www.secondowelfare.it/privati/aziende/che-cos-il-welfare-aziendale-a-filiera-corta/>).

Approfondimenti

blica Amministrazione e dagli Enti del Terzo Settore, le risorse presenti sul territorio si aggregano, generando sinergie di valore a beneficio dei soggetti portatori di un interesse (*stakeholder*).

Il WA non potrà trascurare in futuro l'opportunità di attivare maggiori e più solide sinergie con altre Istituzioni ed attori del territorio con i quali co-progettare le forme di risposta.

Nell'ottica di un efficiente sistema di servizi alla persona intesi come ricomposizione delle risposte ai bisogni, una **nuova figura professionale** sta assumendo un crescente rilievo: il **welfare manager**. Questo professionista assume un ruolo essenziale in quanto attivatore di sinergie in grado di cogliere le opportunità offerte dai territori per intraprendere nuovi percorsi di *welfare*, ampliando il novero dei servizi offerti ed assicurandone, al contempo, la qualità e l'accessibilità.

In tal senso, il *welfare manager*, che potrebbe essere annoverato dalla stazione appaltante tra le figure professionali che, come già è previsto in relazione al *disability manager*, consente di attribuire all'operatore economico un punteggio aggiuntivo ai sensi del più volte citato art. 47, comma 5, del D.L. 31 maggio 2021, n. 77 (13), non solo presiede alla fase di progettazione di un piano di WA, ma è la figura fondamentale anche ai

fini dell'effettiva fruizione dei servizi contemplati dal piano; egli agisce in azienda garantendo la corretta comunicazione interna, anche attraverso la predisposizione di materiale informativo e prevedendo ulteriori modalità di comunicazione ed orientamento sia mediante sessioni collettive che individuali (14).

In considerazione dell'opportunità d'integrare il piano di WA con il territorio, il *welfare manager* garantisce altresì la continuità tra il *welfare* d'impresa e quello territoriale recependo anche le istanze raccolte dai lavoratori, dai suoi familiari e, più in generale, dai cittadini. Il *welfare manager* è dunque chiamato a promuovere la creazione di reti ed interventi collaborativi sul territorio, nell'ottica di una:

a) aggregazione delle risorse, integrandosi con iniziative pubbliche e promuovendo il dialogo con le Parti sociali al fine di realizzare, anche tramite la contrattazione collettiva di lavoro (territoriale e aziendale) un più esteso coinvolgimento delle micro, piccole e medie imprese e ridurre al tempo stesso i rischi e i costi dell'operazione; **b)** ricomposizione dei bisogni, con un vantaggio strutturale evidente per i lavoratori, ma anche economico ed organizzativo per l'impresa che parteciperebbe ad un sistema di *welfare* territoriale virtuoso.

(13) Fermo restando che le Linee guida allegate al D.M. 7 dicembre 2021 possono essere opportunamente adattate e modificate dalla stazione appaltante, lascia perplessi constatare come in queste non sia rinvenibile alcun riferimento, diretto o indiretto, alla figura del *welfare manager*, nella quale peraltro non di rado confluisce la figura di *disability manager*.

(14) Con riguardo alla figura del *welfare manager*, in data

12 aprile 2021 è stata pubblicata la Prassi di Riferimento UNI/PdR 103:2021, intitolata: «*Welfare* aziendale - Requisiti per la progettazione, la realizzazione e valutazione di progetti di *welfare* aziendale e requisiti di competenza del *welfare manager*» e raccoglie prescrizioni relative a prassi condivise nell'ambito dell'accordo di collaborazione tra UNI e eQwa - Impresa sociale.