

# Il welfare aziendale: è possibile anche nel settore pubblico?

Giovanni Scansani, Renato Ruffini

## Il welfare aziendale nell'esperienza delle imprese

In tutti i settori produttivi del lavoro privato, sia pure con impatti e gradi di completezza diversi, il welfare aziendale (WA) sta vivendo una stagione di riscoperta culturale e di avvaloramento: sta, cioè, crescendo il valore e l'apprezzamento dei suoi positivi effetti nella vita delle persone che lavorano e nell'organizzazione (e nei risultati) di quelle imprese che ne fanno un cardine essenziale delle *policy* di *HR management* (quando non, e più opportunamente, della loro complessiva *business strategy*).

Le stesse relazioni industriali, sempre più frequentemente, sono ormai attente alle dinamiche ed alle criticità complessive del nostro *Welfare State* ed attivano percorsi integrativi di "secondo Welfare" sempre più avanzati: ce ne dà un'ultima prova, in ordine di tempo, il recente accordo sottoscritto a luglio di quest'anno tra Confindustria e le tre principali confederazioni sindacali in tema di "premi di risultato" (PdR) e di contrattazione di secondo livello, la cui finalità è l'estensione delle pratiche di WA anche nelle PMI (pur con i limiti che il WA derivato dalla conversione del PdR, per definizione incerto e variabile, porta con sé).

La prova di questa crescita di valore e di significato delle iniziative di WA, oltre che dall'intensità del dibattito

complessivo e dalle recenti novità normative che ne hanno recepito (almeno in parte) le istanze, sono testimoniate, *in primis*, dal contenuto di tanta contrattazione integrativa, aziendale e territoriale (interessanti su questo aspetto gli ultimi dati CISL-OCSEL) e dall'importante dimostrazione "unitaria" che l'accordo prima ricordato intende affermare: un'unità di visione e d'intenti che ha trovato proprio nel WA il terreno per un fertile incontro. La crescita d'interesse e la diffusione delle prassi si sono tradotte, come noto, nel contenuto di quella parte della legge di stabilità 2016 che ha finalmente introdotto le tanto attese modifiche alle norme del t.u.i.r. (in particolare l'art. 51) sulle quali si fondano le iniziative welfariste di carattere aziendale privato.

La disciplina fiscale, le cui finalità originarie, naturalmente, non erano direttamente collegabili al WA (che, anzi, continua a non avere una sua definizione giuslavoristica ed una sua disciplina specifica ed a restare, nella sostanza, un concetto di *management* e quindi uno strumento gestionale), si è ora più chiaramente interessata anche a questa importante componente dell'agire d'impresa, riconoscendo – implicitamente – il rilievo e le potenzialità che, su questi temi, può avere il dialogo tra le parti sociali, ossia quel momento della regolamentazione collettiva dei rapporti di lavoro che, in quanto aziendale,

## Welfare e benessere organizzativo

è più prossimo alle esigenze delle singole comunità dei lavoratori e che, come tale, maggiormente si avvicina a quella visione “civile” del lavoro inteso come luogo della socialità e dello sviluppo della persona in contesti che permettano di esprimere la dignità umana.

Non v'è dubbio, infatti, che la nuova stagione del WA sarà capace di generare pratiche ricche di risultati solo se inquadrata nell'ambito di una visione del lavoro che sappia considerare i collaboratori, prima di tutto, come persone (e non solo, o non tanto come risorse) destinatarie degli interventi di welfare e ciò in quanto, a loro volta, espressione di bisogni che, uscendo dal ristretto e limitante ambito del contratto di lavoro, si estendono ad una sfera che riguarda la stessa vita e con essa dimensioni diverse da quelle solo lavorative e produttive, ossia dimensioni come: la famiglia, le relazioni, i valori e più in generale gli interessi ed i bisogni di cui sono portatori gli individui.

La tutela di questi interessi e la risposta ai bisogni che li contraddistinguono diventano parte della *mission* anche del datore di lavoro non solo sul piano di una concreta espressione della sua responsabilità sociale, ma anche perché egli è (o dovrebbe essere) ben conscio di non poter sfuggire dai compiti di natura integrativa del *Welfare State* che sono rimessi alla sua attività d'impresa in quanto l'azienda è luogo dell'umano e possibilmente della fioritura della vita delle persone che in essa prestano la propria attività.

Questa consapevolezza, se correttamente portata alle sue più positive conseguenze, espande la logica dell'intervento di WA facendolo passare dal piano di “semplice” strumento di *total reward* (la cui matrice è di carattere economico) ad un ben più “ricco” strumento in grado di attivare effetti di welfare generativo la cui matrice, che ha una natura più ampia rispetto al mero scambio con la prestazione lavorativa, si estende sul piano dell'eccedenza e persino del dono.

Sullo sfondo del progressivo processo di avvaloramento delle pratiche di WA sta, come noto, la crisi economica ed il parallelo ridursi del finanziamento dei programmi di welfare pubblico, con la conseguente immissione di una domanda d'interventi rimasta insoddisfatta o che ha potuto trovare qualche risposta proprio (e solo) grazie

all'intervento delle imprese (ovviamente con riferimento ai soli beneficiari che risultano impiegati in tali imprese). Stretta nella morsa della crisi finanziaria e degli impegni di bilancio imposti dalla UE (*spending review* e *fiscal compact*), la capacità di liberare risorse per tradizionali e nuovi bisogni (questi ultimi emersi con vigore proprio negli ultimi anni e quindi in parallelo con la crisi) si è ridotta grandemente. Ad accogliere questa domanda crescente ci ha pensato l'impianto familista del nostro *Welfare State* (almeno nella misura in cui ancora si possa dire che la famiglia sia in grado di svolgere la sua funzione di prima e più importante agenzia di welfare).

In realtà, posto che queste caratteristiche del nostro welfare non reggono più (perché il welfare distributivo è costoso e non può più chiedere innalzamenti della pressione fiscale, né la famiglia appare più in grado di rispondere a queste sollecitazioni, posto che di famiglie ce ne sono sempre meno o che, laddove ci siano, esse sono strutturate in maniera ben diversa da un tempo), è toccato alle imprese (quelle socialmente più responsabili) farsi carico di almeno una parte delle risposte da dare ai bisogni delle persone: ben inteso, di quelle che in esse sono impiegate (salve rare eccezioni di esternalizzazione degli interventi anche al territorio che, però, solo pochissime grandi imprese hanno potuto realizzare).

Ma tant'è, la strada sembra segnata: è l'impresa (“civile”) il luogo nel quale la vita delle persone (e delle loro famiglie) può trovare un efficace sostegno, non solo economico, rispetto ad una buona parte delle necessità che la vita stessa genera nel suo divenire. Ed è l'impresa il luogo nel quale oggi può essere superata la visione solo assistenzialistica del welfare (distributivo) e nella quale si può fare innovazione sociale spingendo verso pratiche di welfare generativo, ossia di un welfare impostato sulla reciprocità, nella quale lo scambio non è più solo quello sinallagmatico del contratto, ma quello, più ampio, del “patto” tra impresa e dipendente, il quale sarà indotto ad una prestazione maggiormente efficiente e qualitativamente più apprezzabile (il che, del resto, sta alla base di quel recupero di produttività che, anche tramite il WA, si vuol favorire attraverso lo stimolo della defiscalizzazione).

### WA come Welfare Life Cycle

La traduzione del confronto tra le parti sociali in misure coerenti con i bisogni dei lavoratori in quanto, anzitutto, persone (e, dunque, non solo espressione di *stock* di “capitale umano” o di “risorse umane”, termini peraltro contraddittori e, in parte, persino impropri), si è particolarmente accresciuta grazie agli sviluppi della contrattazione aziendale. E posto che sviluppo significa letteralmente eliminazione di viluppi (s-viluppo) il potenziale d'innovazione contenuto nella legge di stabilità (nonché nel successivo decreto interministeriale che vi ha dato attuazione) è di tutta evidenza: starà adesso alle parti sociali fornire la prova di un'accelerazione nella direzione che esse stesse hanno, del resto, saputo tracciare attraverso prassi e soluzioni concrete, realizzate ben prima di questa apertura normativa, nel corso di alcuni anni di “incubazione” e di (ri)scoperta dell'impresa come luogo (anche) del “bene-vivere”.

Il WA è, del resto, una pratica ben radicata nel mondo industriale: nelle sue origini esso s'intreccia con le dinamiche fordiste del lavoro, si sviluppa – almeno in Italia – durante la fase della nostra modernità (soprattutto tra le due Guerre Mondiali) e riprende vigore dopo la fine dei “Trenta Gloriosi” (la stagione della costruzione in Europa dei diversi *Welfare State*, fino alla fine degli anni '70 del secolo scorso). Con gli anni '80, dapprima sotto forma di *benefit* destinati ai dirigenti e poi via via ampliando la platea dei beneficiari, il WA s'è fatto strada nelle grandi aziende, soprattutto internazionali, che hanno introdotto anche da noi pratiche di gestione del rapporto di lavoro che, dall'estero, hanno importato in Italia logiche di “pacchetto” che hanno arricchito il rapporto di lavoro ed ampliato il confronto ai tavoli della contrattazione. Numerose sono, ormai, le casistiche alle quali imprenditori, *manager* e sindacalisti “illuminati” possono attingere per effettuare utili *benchmark* e trarre ispirazioni virtuose. Si tratta di esperienze tutte accomunate da un approccio che sposta il *focus* dell'*HR management* dalla logica (basica e cortotermista) del costo da minimizzare, verso la ricerca della progressiva valorizzazione delle persone dentro e fuori dall'azienda favorendone tutto il percorso di vita secondo un approccio di investimento sulle persone nel rispetto del loro *welfare life cycle*.

È in quest'ultimo concetto che si collocano non solo le pratiche di *work-life balance* (conciliazione vita-lavoro), ma anche le iniziative di *diversity management* e all'interno di questo di *active ageing* che, tenendo conto del progressivo invecchiamento della popolazione (anche di quella che lavora), si muovono nel senso di riconoscere il valore dell'esperienza di chi abbia superato i 50/55 anni. In chiave “civile” si pensi, ad esempio, alla funzione di *mentoring* che questi collaboratori possono svolgere nei riguardi dei giovani che arrivano in azienda, normalmente sprovvisti di qualsivoglia nozione su cosa significhi e come si svolga il lavoro in un'impresa o si pensi a certi “patti generazionali” che mirano a favorire l'avviamento al lavoro dei giovani senza penalizzare quello dei “vecchi” (innovativo, in tal senso, il recente accordo Luxottica). La soluzione “civile”, allora, non è creare cortocircuiti sociali scatenati dall'espulsione dei lavoratori “anziani” ma, semmai, quella dell'invecchiamento attivo (che è pratica di welfare generativo).

Un'analoga considerazione, del resto, vale più in generale sul piano della tutela della popolazione anziana e numerosi sono i programmi di *active ageing* promossi nel quadro degli interventi pubblici di Welfare.

Su questo tema la recente riforma del t.u.i.r. si è espressamente pronunciata con una norma *ad hoc* che, oltre ai familiari anziani, prende opportunamente in considerazione anche quelli non autosufficienti (il cui numero, inevitabilmente, crescerà proprio in funzione dell'incremento dell'aspettativa media di vita).

Questo tema, destinato nei prossimi anni ad acquisire un peso rilevante nell'ambito degli interventi di WA, rimanda anche a quello della collaborazione intergenerazionale e a temi come quello della fiducia e della reciprocità nella dinamica delle relazioni di lavoro: senza una forte base fiduciaria negli “anziani” e nelle loro capacità di “dono” del sapere ch'essi possono esprimere non potrà esserci alcuno sviluppo di competenze nelle coorti più giovani che accedono al lavoro e che intendono crescere (umanamente e professionalmente) lavorando.

L'impresa “civile” è, del resto, un luogo che sa incrementare la componente del “saper essere” accanto a quella del “saper fare”. E il “saper essere” comporta la presenza (e lo s-viluppo) di capacità relazionali, di partecipazione

## Welfare e benessere organizzativo

e di riconoscimento all'interno dell'impresa, nonché di cooperazione al lavoro di gruppo (che poi significa condivisione delle responsabilità e quindi vero *engagement*). Ma non c'è sviluppo di capacità nelle relazioni interne all'azienda se ad esprimerle non sia una persona che vive in equilibrio con le necessità che altre relazioni sociali (famiglia, amici, interessi) esprimono non meno fortemente. È un circuito virtuoso quello che si genera in tal modo ed è interesse della stessa impresa che esso si crei perché, nell'era postfordista, il processo di produzione è caratterizzato dalla presenza di lavoratori che, sempre più spesso e con crescente intensità, apportano nel processo produttivo tutto il bagaglio culturale e sociale che hanno acquisito nella loro vita: accanto alle competenze tecniche diventano, allora, sempre più importanti le dimensioni sociali, quelle interattive e anche quelle ludiche che caratterizzano lo stile e la personalità del lavoratore. Come si comprende agevolmente esse possono essere tutelate e ri-generate solo se il lavoro non ne impedisce la fioritura. Solo se anche nel lavoro s'inseriscono pratiche di "gratuità" e le pratiche "civili" di WA sono certamente allineate a questo approccio. È solo così che nell'impresa (quando è "civile") si genera "lavoro buono" e sappiamo che il "lavoro buono" è sempre reciprocato da un "buon lavoro", da un lavoro ben fatto.

## Welfare aziendale e gestione del personale

Dove conduce, sul piano strettamente economico, l'introduzione di un Piano di welfare aziendale (PWA)? Si sta consolidando uno scenario nel quale la contrattazione ha condotto ad un'evoluzione delle politiche retributive che, muovendo da iniziali logiche esclusivamente monetarie, è pervenuta a più strutturate e (per i dipendenti) più gratificanti formule di c.d. "total reward", nelle quali una parte della retribuzione fissa e/o di quella variabile (ad es: il premio di produzione o gli MBO) può essere riconosciuta o convertita (come espressamente previsto dalla recente legge 208/2015), a seconda dei casi, in una serie di beni, servizi e prestazioni coerenti con le necessità del singolo collaboratore (e/o della sua famiglia) o con quelle di categorie omogenee di dipendenti. Questa impostazione apre le porte all'introduzione di

un insieme di misure che l'azienda offre ai lavoratori con l'intento di:

- **aumentare il benessere individuale e/o familiare dei dipendenti** sotto il profilo economico e sociale;
- generare positivi effetti sul piano organizzativo (**riduzione assenteismo; maggiore produttività, attivazione di logiche di reciprocità**);
- perseguire obiettivi di ottimizzazione fiscale e contributiva (con *saving* gestionali in **riduzione del "cuneo fiscale"**);
- aumentare il **potere d'acquisto per i beneficiari dei PWA e per le loro famiglie** (che ricevono beni, servizi e prestazioni che comunque avrebbero dovuto acquistare sul mercato, ma fruendo di un beneficio fiscale altrimenti assente e spesso anche di condizioni economiche di miglior favore, perché espresse da una domanda "collettiva" che l'azienda o una rete di imprese o un *provider* specializzato ha potuto far valere presso le realtà di offerta);
- aumentare il valore del capitale umano (grazie all'incremento dell'*engagement* dei dipendenti ed una migliorata capacità di **attrazione e fidelizzazione degli elementi migliori**);
- introdurre o sviluppare nuove e **costruttive relazioni con le OO.SS. e i lavoratori**;
- **accrescere l'immagine aziendale** grazie all'attenzione che, in tal modo, può essere rivolta anche verso altri *stakeholder* tra i quali la stessa la Collettività locale (il WA, infatti, genera ricadute positive nei termini di una domanda aggiuntiva di beni e servizi che non potrà che riguardare **l'economia del territorio**, essendo quella domanda il risultato di bisogni espressi *in loco* da chi in quel territorio vive e lavora: il WA ha, infatti, il pregio di non essere delocalizzabile).

Caratteristica dell'introduzione del welfare in azienda, perché questo consegua diffusamente i suoi obiettivi, dev'essere una tendenziale completezza dell'offerta rispetto alle esigenze individuali e famigliari dei lavoratori che potranno, così, avvalersi in maniera flessibile del welfare integrativo (da questa caratteristica trae origine il concetto di *flexible benefit* che descrive l'insieme di queste iniziative e la possibilità che ad esse si abbia accesso in funzione delle proprie personali necessità).

## La costruzione del PWA

Concretamente, però, come si progetta e s'introduce un Piano di welfare aziendale? Una considerazione preliminare dev'essere ben chiara: nessun PWA nasce magicamente "a tavolino", dopo una o più riunioni di qualche ora cui abbiano partecipato riservatamente i soli *top manager* dell'azienda (AD, Direttore Finanziario, Direttore del Personale). Interventi così concepiti non hanno *grip* nei confronti dei dipendenti, sono inefficaci e comportano lo spreco, quasi certo, delle risorse messe in campo. La costruzione di un PWA che possa dirsi tale e dal quale ci si possa attendere la produzione dei benefici di cui s'è detto poc'anzi presuppone un **approccio strutturato e scientifico**. E un forte *commitment* da parte del *top management* espresso nel quadro di relazioni con le OO.SS. o con i Lavoratori, improntate alla volontà di conseguire obiettivi che, pur se diversi nelle finalità, devono avere un grado di condivisione la più ampia possibile.

Il primo *step* della costruzione del PWA è sempre rappresentato dall'**analisi dell'esistente**: le Imprese, spesso, hanno già introdotto qualche forma di WA, ma in moltissimi casi se ne scopre l'inadeguatezza o la non perfetta aderenza al dettato normativo (fiscale e/o contrattuale). Altrettanto spesso si tratta d'interventi risalenti nel tempo e, quindi, obsoleti rispetto alle necessità dei beneficiari.

Queste necessità devono essere precisamente individuate tramite la messa in atto di opportuni sistemi di ascolto, come *survey* interne e *focus group*: si avvia, già in questa fase, la prima iniziativa di *marketing* del PWA che, come vedremo, è essenziale per la sua riuscita (che intanto potrà darsi proprio nella misura in cui l'avvio del processo sappia generare un impatto motivazionale positivo all'interno del *team* aziendale, facendo sentire i futuri beneficiari del PWA protagonisti attivi del programma e non meri destinatari passivi dello stesso).

Connessa al primo *step* è la fase di costruzione di una **mappatura socio-demografica** della popolazione aziendale perché, per progettare correttamente il PWA, si dovranno conoscere sia le caratteristiche del singolo dipendente (quanto ad indicatori come: età, genere, nazionalità, reddito, nucleo – se mono o plurireddito –, presenza di genitori anziani o di familiari non autosufficienti), sia le caratteristiche del territorio (grado di copertura dell'offerta

di welfare di primo livello ed analisi del contesto in cui vive il singolo lavoratore e la sua famiglia).

Questa analiticità nella profilazione dei beneficiari è essenziale: è del tutto evidente che le esigenze di chi vive in nucleo familiare con figli a carico e magari anche con l'impegno di assistere un genitore anziano saranno diverse da quelle di un *single*.

In funzione del "tessuto" sociale espresso dall'Azienda, in questa fase dell'analisi potranno essere utili anche gli apporti derivanti dalle politiche di *diversity management* eventualmente già adottate (si pensi alle imprese con forte presenza extracomunitaria nelle quali sono espresse esigenze del tutto specifiche).

Questa fase di mappatura può peraltro avvenire anche in maniera meno "invasiva", senza coinvolgere (almeno inizialmente) il Personale: l'azienda, infatti, dispone sempre di tutta una serie di dati concernenti i suoi dipendenti (dati anagrafici, contrattuali, retributivi, di inquadramento, ecc.) e la composizione dei loro nuclei familiari sulla cui base è possibile, con apposite metodologie riorganizzative di tali informazioni, tracciare un primo *draft* del possibile contenuto del PWA sulla cui base definire con sufficiente certezza l'impatto che potrà avere la sua adozione (prescelgono questa strada quelle imprese che non avendo ancora raggiunto un sufficiente grado di certezza rispetto alla futura implementazione del PWA vogliono preliminarmente comprenderne i contenuti e gli impatti anche in termini di costo, senza ancora coinvolgere le OO.SS. e i dipendenti al fine di non generare attese che potrebbero poi essere del tutto o in parte disattese).

Individuate le necessità e costruita una clusterizzazione della popolazione aziendale e dei suoi bisogni la definizione del PWA passerà attraverso una fase di **modeling** che avrà il pregio di condurre ad opportune simulazioni di impatto rispetto alla singola azienda e rispetto alla sua popolazione che consentiranno sia d'identificare le variabili che ne possano accrescere l'efficacia, sia di rimuovere *ex ante* i punti di frizione che potrebbero influire sulla sostenibilità del PWA stesso, così favorendone il suo complessivo *fine tuning* e la scelta dei *tool* gestionali più acconci rispetto alla dimensione dell'impresa ed alla complessità del PWA concretamente definito (portali web, welfare voucher).

Definito ed approvato il Piano, fondamentali saranno le

**Welfare e benessere organizzativo**

sue **modalità di comunicazione** e si è già segnalato in proposito come sia opportuno far sentire i futuri beneficiari del PWA come protagonisti attivi del programma. In vista dello *start-up* del Piano, si tratterà di adottare logiche di **marketing interno** che in nulla differiranno (se non per i destinatari) da quelle che si esprimono nella cura che ciascuna Impresa ha nel disegnare le sue strategie di comunicazione verso i propri clienti.

Con l'introduzione di un PWA, infatti, il dipendente cessa di essere (solo) il fornitore di una prestazione lavorativa e diventa (anche) un vero e proprio cliente (dei servizi di Welfare messi a disposizione dall'azienda o per la cui fruizione quest'ultima è intervenuta coprendo, in tutto o in parte, i relativi costi). Ciò comporta l'introduzione d'**iniziative di customer care** non dissimili da quelle adottate verso la clientela dell'Impresa (si pensi, ad esempio, al tema dell'assistenza da fornire ai beneficiari del PWA nelle fasi antecedenti, contestuali e successive alla fruizione dei servizi previsti dal Piano, secondo logiche di *pre e post vendita*, alla necessità di effettuare delle analisi di *customer satisfaction* periodiche).

Non meno importante, durante la fase di costruzione del PWA (e poi nelle fasi di erogazione e successiva manutenzione del Piano) è la definizione di una corretta **filiera interna** con il coinvolgimento di tutte le funzioni aziendali utili le quali non si limiteranno al solo *top management* e alla sola Direzione HR, ma includeranno Finanza, Giuridico, Controllo di Gestione, *Marketing*: tutte aree che presidiano, ciascuna, numerosi aspetti da analizzare nel corso del programma di definizione del PWA ed anche successivamente alla sua introduzione in azienda. La dialettica della filiera interna dimostrerà che tra queste funzioni ci sono più argomenti in comune di quanto usualmente si creda e l'esempio principale è certamente quello della relazione che si crea, nella definizione e nell'aggiornamento delle *policy* di WA, tra CFO e Direzione HR; quanto alla **filiera esterna** si tratterà di procedere all'individuazione dei fornitori dei servizi necessari all'esecuzione dei servizi previsti dal Piano o, in alternativa, alla scelta di un *provider* in grado di fornire soluzioni idonee all'ottimizzazione del PWA decidendo, inoltre, se attivare, sin dalle prime fasi laddove l'apporto di tipo consulenziale e tecnico che società specializzate sono in grado

di offrire per la corretta progettazione del Piano stesso. Internamente all'azienda è poi essenziale definire il livello di **governance del PWA** che, in funzione della complessità dell'impresa, potrà necessitare – alternativamente – o di una ridefinizione organizzativa, nella forma della nascita di un'unità operativa *ad hoc* (nelle Aziende di grandi dimensioni è presente la funzione del Welfare Manager e in alcuni casi è stato costituito un organismo di rappresentanza bilaterale, con paritetica presenza di componenti aziendali e sindacali) o, come minimo, di un'estensione delle responsabilità delle unità preesistenti (Direzione HR o Amministrazione del Personale).

**Esiste il WA nel pubblico?**

Se le pratiche di WA hanno trovato negli ultimi anni un terreno molto favorevole nelle imprese, nella pubblica amministrazione, che storicamente è stata sempre molto più attenta ai dipendenti rispetto alla classica impresa capitalistica, altrettanto non si può dire. Il tema del welfare non è emerso e non è oggetto di dibattito. Con la classica schizofrenia che si crea quando si tratta di parlare di personale pubblico, negli ultimi anni il dibattito e le pratiche aziendali si sono concentrati sulla sola questione della retribuzione monetaria e di merito, in un contesto di sempre minori risorse, e allo stesso tempo sono state introdotte norme su benessere organizzativo, conciliazione dei tempi di vita e lavoro, ecc., sviluppate con progetti spesso un po' astratti dal contesto aziendale e lavorativo.

Gli sforzi per introdurre strumenti miracolosi ha impedito di valorizzare ciò che già c'era in termini di WA nelle amministrazioni, spesso frutto della storia, diminuendone di conseguenza la sua efficacia per quanto attiene alle ricadute organizzative.

Nello specifico i dati sul welfare aziendale nel settore pubblico sono riportati nella tabella 1, elaborata dall'Aran, sulla base del Conto annuale della Ragioneria Generale dello Stato, nel quale è richiesto alle amministrazioni (tab.14) di indicare le spese sostenute per il benessere del personale, quali contributi per le spese sanitarie, protesi, sussidi, rimborsi spese della tassa di iscrizione ed albi professionali, rimborsi rette asili nido, rimborsi per gli abbonamenti al trasporto pubblico, ecc.

**La spesa per il benessere del personale <sup>(1)</sup> nella pubblica amministrazione Anno 2013**

Comparto	Importo	Occupati <sup>(2)</sup>	Beneficio pro capite medio
Autorità indipendenti	3.563.653	1.773	2.010
Carriera penitenziaria	5.318	363	15
Corpi di Polizia	6.697.920	314.505	21
Enti art. 70, comma 4, d.lgs. 165/2001	821.014	1.296	633
Enti di ricerca	10.208.466	20.482	498
Enti pubblici non economici	26.486.923	46.133	574
Forze armate	7.812.488	185.086	42
Magistratura	226.794	10.352	22
Ministeri	18.876.744	153.331	123
Presidenza Consiglio dei Ministri	91.168	2.338	39
Regioni a Statuto speciale	2.533.103	85.847	30
Regioni ed Autonomie locali	13.297.197	465.321	29
Scuola	2.508.517	969.854	3
Servizio Sanitario Nazionale	1.382.844	646.305	2
Università	6.035.268	50.347	120
Vigili del Fuoco	1.745.258	31.643	55

Fonte: Elaborazioni Aran su dati della Ragioneria generale dello Stato - Conto annuale 2013

(1) Sono indicate le spese per il benessere organizzativo del personale, quali contributi per spese sanitarie, protesi, sussidi, rimborsi delle tasse di iscrizione ad albi professionali, rimborsi rette asili nido, rimborsi per gli abbonamenti al trasporto pubblico, ecc.

(2) Dirigenti e personale non dirigente.

**Il Welfare nel settore pubblico**

Come si nota vi sono livelli differenziali molto forti, sintomo di mancanza di politiche chiare, ma in generale il livello delle risorse messe nel WA è molto basso.

I motivi sia della differenziazione che dei bassi livelli di impegno economico sul tema dipendono essenzialmente dall'*ability to pay* delle amministrazioni che dipende a sua volta dalle disponibilità economiche in bilancio e dal fatto che vi sia una normativa che consenta di fare tali spese, vale a dire che vi siano specifiche disposizioni contrattuali che consentano e legittimino la spesa.

Analizzando i dati vediamo infatti che al primo posto delle politiche di WA vi sono le Autorità Indipendenti. Questi soggetti, tuttavia, sono un mondo a parte, in primo luogo operano in pieno regime di diritto pubblico

e hanno loro specifici ordinamenti, in secondo luogo dispongono di adeguate risorse finanziarie.

Tralasciando quindi questi "paradisi", la fascia delle amministrazioni pubbliche contrattualizzate che più spende in WA sono gli enti pubblici non economici (compresi gli enti art. 70 del testo unico) assieme agli enti di ricerca, che erogano una cifra significativa tra il 498 e 633 euro medi *pro capite*. Le spese possibili in tema di benessere assistenziale e sociale in entrambi i casi hanno un tetto pari all'1% della spesa per il personale iscritte nel bilancio di previsione, e sono utilizzate a pieno nei contratti integrativi. Peraltro questi enti, soprattutto quelli di maggiori dimensioni, hanno sempre avuto una politica molto attiva nei confronti del personale, orientandosi a logiche di *total compensation* quando ancora questo

**Welfare e benessere organizzativo**

termini inglese non esisteva e si parlava semplicemente di attenzione alle persone.

In questi casi vi sono specifiche disposizioni contrattuali in particolare l'art. 27 del CCNL 14 febbraio 2001 mentre per gli enti di ricerca è l'art. 51 del CCNL 7 ottobre 1996.

**Art. 27 del CCNL enti pubblici non economici del 14 febbraio 2001***Benefici di natura assistenziale e sociale*

1. Gli Enti disciplinano, in sede di contrattazione integrativa nazionale di ente, la concessione dei seguenti benefici di natura assistenziale e sociale in favore dei propri dipendenti:

- a) sussidi;
- b) borse di studio;
- c) contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociale;
- d) prestiti;
- e) interventi derivanti dall'applicazione dell'art. 46 del CCNL 6 luglio 1995, assicurando anche la permanenza degli enti interessati ai processi descritti nell'art. 1, comma 4, del CCNL 16.2.1999;
- f) mutui edilizi.

2. L'onere complessivo a carico del bilancio degli Enti per la concessione dei benefici previsti dal punto a) al punto e) del comma 1 non può superare un importo pari all'1% delle spese per il personale iscritte nel bilancio di previsione.

**Art. 51 CCNL Ricerca, 7 ottobre 1996.****Benefici di natura assistenziale e sociale**

1. Le parti si danno atto che gli interventi legislativi in materia di interesse legale hanno prodotto effetti sulla normativa contrattuale vigente in tema di concessione ai dipendenti di mutui edilizi agevolati nonché di piccoli prestiti, modificando parzialmente lo scopo delle disposizioni contrattuali. Al fine di contemperare le esigenze dei dipendenti e degli enti interessati, le parti convengono sulla necessità che gli Enti stessi rivedano, entro i limiti delle disponibilità all'uso previste, le determinazioni adottate nella specifica materia, al fine di ripristinare il carattere effettivamente agevolato del tasso.

2. I principi informativi relativi alla disciplina degli interventi, già previsti dall'art. 24 del d.P.R. 171/1991, e la relativa misura saranno definiti in sede di contrattazione decentrata nazionale, nell'ambito dell'importo massimo dell'1% delle spese per il personale del Comparto iscritte nel bilancio di previsione.

Ministeri e università qualcosa spendono in WA (circa 120 euro medi per dipendente), in questo caso la norma contrattuale non esiste (come nel caso dei Ministeri che utilizzano norme specifiche) o è molto debole, come nel caso delle Università che con l'art. 4 del CCNL del 9 agosto 2000 domanda alla contrattazione integrativa i

criteri generali per l'istituzione e gestione delle attività socio-assistenziali per il personale, nell'ambito della normativa sui Cral (organismi che gestiscano le attività culturali, ricreative e assistenziali promosse nelle aziende) di cui all'art. 11 dello Statuto dei lavoratori.

Il resto dei comparti (scuola, autonomie locali e Regioni, servizio sanitario nazionale) che insieme rappresentano circa il 90% della pubblica amministrazione, destina cifre irrisorie al welfare aziendale. Considerato che in molti casi gli enti di maggiori dimensioni, soprattutto comuni e regioni, nei decenni scorsi di fatto qualcosa facevano in tema di WA (buoni trasporto, sanità integrativa, ecc.), si può desumere che negli ultimi anni, anche quel poco di WA che c'era è stato smantellato, peccato che allo stesso tempo (a parte avere diminuito le retribuzioni) si voglia anche sviluppare il benessere organizzativo e si voglia meglio conciliare i tempi di vita e di lavoro.

**Conclusioni: si può fare WA nella p.a.?**

Nella pubblica amministrazione si evidenzia in questo periodo un sostanziale appiattimento e un'assenza di politiche del personale che crea un'enorme contraddizione tra quanto esiste nella realtà (mancanza di carriere, retribuzioni in diminuzione, nessun benefit aziendale, ecc.) e quanto dichiarato in tema di valorizzazione del personale pubblico. Questa contraddizione tra realtà e dichiarazione altro non fa che deprimere le energie e le motivazioni del personale pubblico.

In questo contesto appare a nostro avviso evidente che lo sviluppo di pratiche di WA potrebbe contribuire in modo valido al rilancio delle politiche del personale pubblico. Infatti, oltre ai benefici tipici in tema di gestione del personale richiamata nei paragrafi precedenti validi in ogni tipologia di organizzazione, nel caso del settore pubblico l'introduzione nei prossimi contratti di lavoro del WA aprirebbe alla possibilità di ampliare il quadro delle politiche del personale possibili, superando la monomania degli incentivi di merito e il campo negoziale a livello integrativo rinnovando la contrattazione integrativa oggi centrata sulla sola distribuzione di risorse economiche. Se poi guardiano il tema del WA dal punto di vista del ruolo delle istituzioni pubbliche, appare quanto meno



singolare che mentre le imprese si fanno carico di dare supporto al sistema sociale integrando il welfare pubblico, la pubblica amministrazione stessa non incentiva forme di alleggerimento degli strumenti più classici di welfare. Il WA infatti non è solo spesa, ma anche creazione di relazioni, attivazione di nuovi servizi e nuove opportunità (incluse quelle occupazionali, specie nei servizi alla persona e quindi massimamente di lavoro femminile) che generano valore in sé, sono investimenti e non solo spese, finanziabili in parte con sgravi fiscali.

Il vero problema del WA resta, come sempre, quello delle risorse da destinare, che in ogni caso pago lo Stato, o con le risorse messe in bilancio negli enti o con gli sgravi fiscali. Questo problema non può essere affrontato in modo ideologico (non ci sono i soldi, non si fa), ma è un problema di equilibrio da ricercare. Le amministrazioni dovranno domandarsi, nell'ambito delle risorse disponibili, quanto

è bene destinare a stipendi (fissi e variabili) e quanto invece ad altri benefici ai lavoratori, che magari per ogni euro speso, grazie ai benefici fiscali, rendono al lavoratore un valore maggiore di un euro.

Lo Stato dovrà valutare stante le poche risorse disponibili, quanti soldi può mettere in bilancio per i rinnovi contrattuali, quanti può farne mettere in sede decentrata agli enti, quanti può indurli con benefici fiscali (allargando i benefici esistenti alle imprese o pensandone anche di nuovi).

Ciò che conta è aprire e affrontare la questione nei prossimi contratti di lavoro (e nelle direttive che tuttora sono in fase di elaborazione da parte dei diversi comitati di settore), in modo da cominciare a sperimentare la questione con la necessaria prudenza che consenta di fare esperienza in tema di WA nella p.a. sia dal punto di vista economico sia dal punto di vista delle tecniche di gestione di un adeguato piano di welfare.