



Università degli Studi di Genova

Dipartimento di Scienze Politiche

Master di II livello in Innovazione nella Pubblica Amministrazione

(MIPA)

I edizione – a.a. 2019/2020

Progetto di introduzione di un Piano di welfare aziendale in ARPAL

Candidata: Ing. Turato Barbara

Tutor: prof. Luca Gandullia

Sommario

1	Introduzione	2
2	Le novità introdotte dalle leggi di stabilità 2016, 2017, 2018	3
2.1	I vantaggi per le aziende:.....	7
2.2	I vantaggi per i dipendenti.....	7
3	E nella Pubblica Amministrazione?	7
4	Come costruire il Piano di WA integrativo in ARPAL	11
5	Un esempio di applicazione.....	15
5.1	Analisi dei bisogni e identificazione degli obiettivi aziendali	15
5.2	Analisi dei costi e benefici per l’Agenzia e per i lavoratori.....	18
6	Conclusioni	20
7	Bibliografia.....	21

1 Introduzione

Con il termine **Welfare Aziendale** si intende l’insieme di iniziative, beni e servizi messi a disposizione di un’azienda come **sostegno al reddito** per accrescere il potere di spesa, la salute e il benessere del **lavoratore dipendente**. Esso indica quindi un insieme di prestazioni in natura e in benefici monetari volti a rispondere a bisogni di base dei lavoratori legati alla condizione lavorativa, alla famiglia, all’infanzia, all’abitazione, atti a tutelarli dai rischi derivanti dall’assenza di reddito in caso di malattia, maternità, infortunio, invalidità, disoccupazione, vecchiaia. Essi spaziano quindi dagli interventi più “tradizionali” di sostegno al reddito familiare, allo studio, alla genitorialità, alla tutela della salute, alla previdenza fino a proposte più “innovative” di strumenti di conciliazione dei tempi di vita e di lavoro, servizi per il tempo libero e agevolazioni di carattere commerciale (Giardinieri, 2018).

Le imprese private sono state pioniere nell’introdurre forme di welfare aziendale, consapevoli dei vantaggi che esso comporta nel miglioramento del clima aziendale, nell’incremento del benessere lavorativo e nell’aumento della produttività, agendo come leva motivazionale.

Nel settore privato i piani di welfare aziendale possono essere strutturati «on top» alla retribuzione fissa e variabile, cioè a prescindere da queste, come:

- ✓ Elargizione liberale da parte della proprietà;

- ✓ Come frutto di accordo sindacale, con agevolazioni fiscali entro certi tetti di spesa per l'azienda.

Oppure i piani di welfare aziendale possono essere associati alla parte variabile delle retribuzioni; nel qual caso vanno regolati da accordi sindacali aziendali o di categoria (legge di stabilità 2016-2017). In entrambi i casi si tratta di **servizi detassati** per i lavoratori dipendenti, perché rientrano tra quei beni e servizi che **non concorrono a formare reddito imponibile**, in quanto volti a soddisfare esigenze e interessi meritevoli di tutela, come il miglioramento delle loro condizioni di vita e dei loro familiari (art. 51, Il comma del Testo unico delle imposte sui redditi – TUIR).

Sia nel settore privato che nel pubblico i servizi di welfare aziendale possono essere erogati sia direttamente da parte dell'amministrazione o dell'impresa, oppure mediante voucher per l'acquisto dei medesimi all'esterno dell'azienda, oppure mediante rimborso della spesa sostenuta per gli istituti tra quelli indicati nel cruscotto, dietro presentazione di ricevuta.

La varietà di programmi di welfare aziendale evidenzia il fatto che la loro progettazione risponde ad esigenze in continua trasformazione e specifiche di ogni azienda, determinate dalla tipologia di dipendenti, dalla cultura aziendale e dall'offerta del contesto territoriale in cui è inserita. Per tale ragione appare fondamentale far precedere la progettazione di un piano di welfare da un'attenta analisi dei bisogni e del contesto socio-economico in cui l'azienda è inserita.

2 Le novità introdotte dalle leggi di stabilità 2016, 2017, 2018

La disciplina normativa dedicata al tema del welfare aziendale è quasi interamente di matrice fiscale. Fino al 2016 le uniche norme che regolavano la materia erano quelle previste dagli art. 51 e 100 del Testo Unico delle Imposte sui redditi – TUIR (DPR 917/1986), le cui indicazioni riguardano una serie limitata di prestazioni (buoni pasto, previdenza complementare, sanità integrativa...) che non coprono l'intera gamma dei servizi offerti dalle aziende nei confronti dei propri dipendenti; di conseguenza servizi come mensa, trasporti, asilo nido, servizi sanitari, sostegno alle famiglie, libri di testo, vacanze estive etc, a lungo sono state prerogative dei soli dipendenti di multinazionali o aziende di medie e grandi dimensioni, più facilmente in grado di sostenere volontariamente gli oneri delle prestazioni offerte ai propri lavoratori.

Le Leggi di Bilancio 208/2015, 232/2016 e 205/2017 hanno però modificato sensibilmente la prospettiva grazie ad una serie di novità ed incentivi riguardanti lo strumento del **premio di produttività** legato ai risultati aziendali in termini di incrementi di produttività, redditività, qualità,

efficienza ed innovazione delle imprese italiane e trasformabile con notevole agevolazione fiscale in *welfare*.

La legge 232/2016 ha apportato significative modifiche anche all'art. 51 del sopra citato TUIR: esso infatti limitava la deducibilità per i servizi previsti dall'art.100 (attività con finalità educative, di istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto), ad un importo massimo del 5 per mille delle spese per lavoro dipendente e risultava vincolato al fatto che i beni e servizi fossero offerti volontariamente dal datore di lavoro, senza che l'erogazione avvenisse a seguito di una contrattazione con le parti sindacali. La formulazione vigente, invece, garantisce la completa deducibilità delle somme destinate ai piani di welfare qualora siano definiti all'interno di un accordo tra l'impresa e i sindacati, ovvero in accordi di contrattazione nazionali, territoriali e interconfederali mentre mantiene un beneficio fiscale ridotto (pari al 5 per mille) nel caso in cui il datore scelga di attuare le misure definite nell'art.100 in maniera volontaria e unilaterale. Infine, un'importante novità consiste nella detassazione del premio di produttività nel caso in cui esso venga corrisposto con strumenti di welfare aziendale (l'equivalente in denaro rimane tassato con una imposta sostitutiva del 10% che sostituisce IRPEF e addizionali comunali e regionali) con un massimale di applicabilità dell'agevolazione fiscale ai redditi di lavoro dipendente percepiti nell'anno fino a 80.000€ e per un importo massimo di premio di produttività pari a 3.000€: in particolare, il premio di produttività potrà anche essere utilizzato per alimentare la posizione previdenziale complementare o il fondo sanitario integrativo a cui risulti iscritto il lavoratore, anche in eccesso rispetto ai limiti di deducibilità fissati dalla normativa di settore (5.164,57€ per i fondi pensione e 3.615,20€ per i fondi sanitari).

Il singolo lavoratore può scegliere se ricevere il premio monetario o in servizi di welfare; inoltre, qualora decida di trasformare il proprio premio di produttività in previdenza complementare o in assistenza sanitaria integrativa, i relativi importi vengono esclusi dal reddito e non cumulano con l'altra contribuzione (Legge di Bilancio 2017).

Le successive leggi di Bilancio per il 2019, 2020, 2021 non hanno invece previsto misure specifiche finalizzate all'incentivazione al welfare aziendale fatto salvo il raddoppio del limite per la detassazione dell'importo destinato dall'azienda al lavoratore per i cosiddetti fringe-benefit, portato a da 258,23 a 516,46€.

Si possono individuare tre ambiti di intervento dei servizi di welfare:

- a. **Il welfare individuale** (nel quale rientrano assicurazioni/convenzione sanitaria, programmi di prevenzione della salute, servizi per anziani a carico e per la gestione dei figli dei dipendenti, servizi pre/post scolastici o di supporto nel periodo di vacanze scolastiche, sostegno al reddito, mobilità...)

- b. **La gestione del tempo** (flessibilità oraria su base giornaliera, settimanale, mensile; lavoro agile, possibilità alle neo-mamme di usufruire, fino al compimento del 3° anno di vita del bambino, di ulteriore ore di lavoro agile nei limiti prestabiliti; servizi libera-tempo...)
- c. **La cultura aziendale** (progetti formativi per i dipendenti, sostegno alle spese di formazione, programmi di sostegno alla genitorialità con seminari per genitori di bambini e ragazzi 3-18 anni sui temi dell'uso dei videogiochi, del cyber-bullismo, dell'uso dei social network.....)

Una delle sfide più complesse è rappresentata proprio dalla scelta della composizione di un catalogo di strumenti di welfare che abbinati azioni e servizi cercando di combinare le esigenze dell'impresa da un lato (organizzazione del lavoro e produttività) e i bisogni dei lavoratori dall'altro (retribuzioni, sviluppo delle carriere, conciliazione di vita e lavoro); ad esempio si possono individuare:

- 1) Misure concentrate sui bisogni essenziali dei lavoratori in presenza di una forza lavoro di tipo operaio o impiegatizia più bassa, per la quale gli strumenti di welfare adempiono alla funzione di integrazione delle retribuzioni ("carrello della spesa", sanità integrativa, azioni aziendali di promozione della salute come screening volontari gratuiti, previdenza complementare, supporto all'istruzione o all'attività fisica dei figli, finanziamenti per mutui o prestiti, rimborso spese di trasporto e mobilità);
- 2) Misure sensibili ai bisogni collaterali dei lavoratori in presenza di sacche di personale con qualifiche e salario elevati, competenze specifiche e *commitment* nei confronti dell'azienda e per i quali sono adatti strumenti di welfare che intercettano gli interessi personali dei lavoratori (convenzioni con alberghi, ristoranti, villaggi-vacanze, spettacoli teatrali, concerti..., servizi di disbrigo);
- 3) Misure atte a favorire l'integrazione fra la dimensione professionale e quella familiare dei lavoratori in contesti in cui siano presenti lavoratori con vocazione genitoriale (strumenti di flessibilità di orario e di smart working, asili nido aziendali, servizi di baby-sitting...);
- 4) Istituti finalizzati a promuovere l'integrazione e superare l'isolamento nel caso di contesti connotati da rilevante presenza di personale immigrato (corsi di lingua e cultura italiana, servizi di consulenza per l'espletamento delle attività finalizzate all'integrazione nel contesto socio-locale, reperimento di abitazioni);
- 5) Misure per coinvolgere e trattenere figure professionali chiave in azienda in quanto essenziali per il patrimonio di competenze e professionalità sviluppati e non sostituibili in tempi ragionevoli (pacchetti di benefits, partecipazione diretta a quote d'impresa, ripartizione degli utili...)

Nella particolare fase di emergenza sanitaria legata al Covid-19, infine, tanti smartworker da un giorno all'altro, spesso senza che l'organizzazione aziendale fosse preparata, si sono ritrovati a dover garantire il proprio servizio in una condizione tutt'altro che ovvia in termini di **stress e di conciliazione**

tra vita professionale e vita privata: in questa particolare situazione il welfare aziendale può assumere il ruolo di **welfare “di crisi”**, ampliando lo spazio alle soluzioni di assistenza sanitaria (per esempio assicurazioni specifiche per eventualità di contagio), alle misure per la cura e l’istruzione dei figli, alle somme per il rimborso delle spese sostenute per la cura di anziani e persone non autosufficienti, ai buoni multiservizi utili all’acquisto dei beni di prima necessità e all’assistenza psicologica gratuita ma anche servizi di telemedicina, telemonitoraggio e teleconsulto (che significano aumentata attenzione alle misure di prevenzione e tutela della salute e del benessere delle persone, con conseguente risparmio di tempo e costi e aumento di produttività, coinvolgimento e retention delle risorse umane) (Fiertler, 2021).

Si riportano nel seguito alcuni dati del Rapporto 2021 – welfare Index PMI presentato da Generali (welfare-Index-PMI-Rapporto-in-sintesi-2021):

- Oltre il 64% delle PMI italiane ha superato il livello iniziale di *Welfare Index PMI*¹
- In 6 anni il numero di imprese con un livello di Welfare elevato è passato dal 9,7% del 2016 all’attuale 21%
- 105 imprese quest’anno hanno ricevuto il rating 5W (erano 22 nel 2017);
- Il 54,8% delle imprese che hanno inserito il welfare nella strategia aziendale ha registrato ritorni positivi sulla produttività.

Un piano di WA offre alle aziende vantaggi economici diretti come:

- Aumento della produttività del lavoro (i servizi di welfare sono un potente fattore motivazionale; a parità di valore generano un riconoscimento superiore ai tradizionali incentivi salariali);
- Ottimizzazione dei costi (le iniziative di WA godono di significativi vantaggi fiscali).

Ma anche vantaggi di business a lungo termine come la fidelizzazione (aumentano attrattività dell’azienda e la sua capacità di fidelizzare le risorse) e vantaggi sociali e di mercato:

- Occupazione (facilitano la gestione del tempo extra-lavorativo, soprattutto delle donne e dei genitori; favoriscono permanenza dei senior in azienda e inserimento dei giovani);
- Reputazione (valorizzano ruolo sociale dell’azienda nel territorio e ne rafforzano reputazione nel mercato).

¹ Il welfare Index PMI è l’indice che valuta il livello di welfare aziendale nelle piccole e medie imprese italiane; esso è sinteticamente espresso con un numero che rappresenta la valutazione dell’azienda rispetto al valore massimo 100. La valutazione tiene conto di tre fattori:

- a. Ampiezza e contenuto delle iniziative attuate per ognuna delle 12 aree del WA;
- b. Il modo con cui l’azienda coinvolge i lavoratori;
- c. L’originalità delle iniziative.

Secondo una ricerca realizzata da McKinsey nel 2013, le politiche di welfare porterebbero a -15% di assenze per dipendente all'anno, 5% in più di ore lavorate e -1,6 mesi di congedo maternità con un ritorno economico netto pari al doppio rispetto ai costi sostenuti.

2.1 I vantaggi per le aziende:

- a. Le iniziative di WA agiscono sul livello di ingaggio e di motivazione al lavoro e, di conseguenza, sulla **produttività** (una maggior soddisfazione aumenta la disponibilità a impegnarsi e a produrre secondo i tempi e gli obiettivi dati);
- b. Si abbassano livelli di **assenteismo**, tempi di rientro da congedi facoltativi, si riduce **turnover** (in quanto l'azienda favorisce conciliazione dei tempi di cura e tempi di lavoro);
- c. Aumenta attrattività dell'impresa: ciò determina processi più veloci ed efficaci di ricerca e selezione di personale;
- d. Alleggerimento carico fiscale (**deducibilità** dei costi);
- e. L'utilizzo di **piattaforme digitali** gestite da terzi sgrava l'azienda della gestione operativa dei servizi.

2.2 I vantaggi per i dipendenti

- a. I servizi di WA sono **detassati** per i dipendenti da un punto di vista fiscale e contributivo entro i limiti dati: ciò significa che **aumenta il potere d'acquisto** del lavoratore di circa il 40% rispetto al corrispettivo monetario;
- b. La **diversificazione dei servizi** studiata sui bisogni dei singoli dipendenti fa sentire considerati e **valorizzati come persone**;
- c. I servizi favoriscono una migliore conciliazione della vita lavorativa con quella privata e familiare riducendo stress lavoro correlato, aumentando concentrazione e riducendo la fatica.

3 E nella Pubblica Amministrazione?

Nel pubblico impiego le esperienze di welfare aziendale praticate sono state finora sporadiche ed eterogenee, soprattutto per la difficoltà di reperire le risorse economiche necessarie, a causa delle misure di contenimento della spesa della PA. Peraltro, ove attuate, esse non sono state adeguatamente inserite all'**interno di politiche innovative di gestione del personale, improntate alla valorizzazione del benessere lavorativo** e, in molti casi, i piani di welfare non sono stati costruiti individuando il portafoglio di servizi offerti in relazione ai bisogni dei lavoratori e all'offerta di prestazione a livello sia territoriale che nazionale (Giardinieri, 2018).

Le fonti normative e di regolazione che disciplinano la materia per il pubblico impiego appaiono piuttosto lacunose e frammentarie: nel Dlgs. 165/2001 si possono individuare solo i principi generali riguardanti la gestione delle risorse umane, laddove si afferma che è in capo alle pubbliche amministrazioni l'onere di garantire un ambiente di lavoro improntato al benessere organizzativo. Si precisa inoltre che l'introduzione di istituti di welfare aziendale dovrebbe avvenire per diretta previsione del CCNL o per iniziativa del contratto integrativo decentrato nei limiti delle risorse messe a disposizione per questo secondo livello di contrattazione, attraverso la concessione di benefici di natura assistenziale e sociale. La sola tipologia di welfare promossa all'interno della Pubblica Amministrazione, infatti, è quella **contrattuale e integrativa**, ossia i *benefits* vengono riconosciuti sulla base di scelte concordate tra le parti della contrattazione con una funzione di integrazione delle prestazioni standard erogate dal *welfare state* in materia di previdenza, assistenza, istruzione e sanità. Normalmente il contratto nazionale di comparto indica le priorità, le macro voci e le risorse disponibili per le varie forme di strumenti, mentre la contrattazione di secondo livello regola la costruzione di piani di welfare aziendale e la distribuzione dei vari benefici, a seconda delle caratteristiche degli enti e delle aspettative dei dipendenti².

Se da un lato le leggi di bilancio per il 2016, 2017 e 2018 hanno modificato l'art.51 del TUIR ampliando notevolmente il paniere dei servizi riconosciuti ai dipendenti e oggetto di agevolazione fiscale per le imprese private e, al contempo, hanno esteso l'esenzione dall'imposta per l'erogazione dei premi di produttività aziendali nel caso in cui questi siano erogati mediante strumenti di welfare aziendale (collegando così il WA con gli incrementi di produttività delle imprese), analoga applicabilità non si è verificata nel pubblico impiego ma il silenzio del legislatore ha lasciato spazio ad alcune aperture.

In primis, si rileva che per tutti i lavoratori (privati e pubblici) valgono le misure di agevolazione fiscale e contributiva per i benefici non derivanti dalla trasformazione di premi di produttività in denaro.

Quindi godono dell'esenzione d'imposta (deducibilità):

- i contributi di previdenza complementare
- i contributi per l'assistenza sanitaria integrativa
- i servizi con finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria, servizi di cura per familiari anziani non autosufficienti, ...
- i contributi per acquisto abbonamenti trasporto pubblico,

² Qui si riscontra la prima differenza con il welfare aziendale privato che si presenta invece declinato in molteplici differenti forme costitutive – da unilaterale/concessorio (introduzione di misure di benessere sociale in favore dei lavoratori per volontà del datore di lavoro) o contrattuale (ossia originato da una obbligazione contrattuale), e alla natura dei soggetti promotori.

- vari beni e servizi di valore complessivo entro i 516,46 € (fringe benefit; importo elevato, rispetto ai 258,23€ previsti dal comma 3 dell'art. 51 del TUIR, dal Decreto Sostegno del 2020, confermato anche per il 2021).

Lo strumento da utilizzare per la scelta dei benefici rimane il piano di welfare, che dovrebbe essere il più possibile costruito sulle esigenze dei lavoratori e sui bisogni organizzativi e gestionali della PA di riferimento.

La legge di bilancio del 2017 ha chiarito inoltre che tutte le opere e i servizi che la PA riconosce alla generalità dei propri dipendenti, o a categorie di essi, e ai familiari per finalità previste dall'art.100 del TUIR, sono soggetti alle agevolazioni fiscali illustrate non solo se offerti volontariamente ma anche in conformità a disposizioni del CCNL, contratto integrativo e ad accordi interconfederali: ciò rafforza l'aspettativa che nel rinnovo dei contratti collettivi di comparto e integrativi ci sia una sempre maggiore spinta verso l'inserimento degli istituti di welfare aziendale contrattuale.

Infine, la norma non prevede l'applicabilità di un regime di agevolazione fiscale per i premi di produttività al settore pubblico³; del resto, **il dipendente pubblico non percepisce il premio di produttività ma casomai una retribuzione accessoria** (non prevista dalla norma). Pertanto il datore di lavoro pubblico potrebbe inserire la previsione che una quota della retribuzione accessoria sia costituita da benefits di welfare meritevoli di agevolazione fiscale in sede di contrattazione collettiva, di comparto e decentrata⁴. **Ciò porterebbe reciproci vantaggi sia per l'amministrazione, che conseguirebbe un contenimento del costo del lavoro, sia per il lavoratore che potrebbe disporre di un bene o di un servizio di valore economico superiore alla somma monetaria in quanto esente da imposta e contribuzione previdenziale.**

Ma quali sono, allo stato attuale, i livelli di utilizzo del welfare aziendale nelle Pubbliche Amministrazioni?

Dall'analisi dei dati di spesa registrati dalla Ragioneria dello Stato nel conto annuale delle PP.AA. per gli anni 2014, 2015 e 2016 con specifico riferimento alla voce "Benessere del personale" (comprendente gli emolumenti di vario genere non accertabili come aventi natura di retribuzione o contributo sociale) emerge come il welfare aziendale sia un fenomeno scarsamente utilizzato nel settore pubblico: il beneficio pro-capite si attesta infatti a 36,3€ per il 2014, scende a 35,6€ per il 2015 e sale a 43,6€ per il

³ Il regime fiscale agevolato rimane riservato all'ambito soggettivo del datore di lavoro privato.

⁴ La legge di stabilità del 2016 e la Legge di bilancio del 2017 hanno introdotto la possibilità di convertire parte o integralmente il premio di produzione con beni e/o servizi in natura entro certi limiti (massimo 3000€ e per dipendenti con reddito inferiore a 80000€) al fine di aumentare la capacità di spesa delle persone con forme di remunerazione non monetaria complementari a quelle tradizionali che fossero sostenibili anche per le imprese.

2016, con una spesa complessiva per il “Benessere del personale” aumentata del 31,6% (dovuto sostanzialmente all’incremento del numero dei dipendenti pubblici nei comparti considerati). Tuttavia, si registrano enormi differenze tra il comparto delle autorità indipendenti (dove il valore pro-capite medio dei benefici è di 1.928€ nel triennio considerato⁵), gli enti pubblici non economici e quelli pubblici di ricerca (i quali riservano risorse tra i 500 e 1000€ pro-capite all’anno per il benessere del personale), i ministeri e le università (dove la spesa pro-capite si aggira sui 100€) e, infine, le amministrazioni appartenenti ai restanti comparti dove i benefici variano tra 1 e 39,5€ (ARAN, 2017). Tali differenze sono riconducibili alla presenza o meno di disposizioni specifiche e stanziamento di risorse dedicate in materia a livello di contrattazione nazionale.

La principale esperienza di welfare attivato nel settore pubblico è la previdenza complementare (ARAN, 2017): il Dlgs.124/1993 ha introdotto la disciplina delle forme pensionistiche contrattuali sia nel pubblico che nel privato al fine di sostenere i lavoratori e la contrattazione integrativa nella costruzione di una rendita integrativa della pensione obbligatoria. Con l’Accordo quadro nazionale del 29 luglio 1999 sottoscritto da ARAN e dalle confederazioni sindacali in materia di TFR e di previdenza complementare per i dipendenti pubblici, nonché con le specifiche norme definite in ciascun CCNL, sono state regolate le modalità di attuazione per i diversi comparti. Pertanto sono stati istituiti i fondi pensione pubblici negoziali che raccolgono e gestiscono le risorse contributive, composte da tre elementi finanziari che si sommano:

- a) I contributi versati volontariamente dal lavoratore;
- b) I contributi versati dal datore di lavoro, la cui consistenza mensile è pari al 1% della retribuzione percepita dal lavoratore utile ai fini del TFR;
- c) Il trattamento di fine rapporto (TFR).

Le risorse accumulate nel fondo pensione sono investite nei mercati finanziari al fine di ottenere un rendimento che, sommato alla contribuzione, concorre a determinare la pensione complementare che percepirà il lavoratore al raggiungimento dell’anzianità.

Anche in questo caso, da un’analisi degli andamenti dei fondi pensioni istituiti per numero di iscritti nel 2014, 2015, 2016 e per risorse accantonate dai datori di lavoro pubblici (per il 2014 e il 2015) emerge come le adesioni agli istituti siano state piuttosto scarse, con il conseguente rischio di far perdere la natura innovativa e integrativa delle previdenza complementare come strumento di welfare aziendale.

⁵ I benefici nel comparto delle autorità indipendenti dipendono da regole speciali che regolano il rapporto di lavoro con ampi margini per adottare iniziative di welfare aziendale.

La situazione di stallo nella PA potrebbe cambiare però grazie ad un comma della legge di Bilancio 2021⁶ e soprattutto a seguito del “patto per l’innovazione del lavoro pubblico e della coesione sociale” siglato da Governo e sindacati il 10 marzo.

Il comma 870 dell’art. 1 della legge di Bilancio stabilisce che *“le risorse desinate [...] a remunerare le prestazioni di lavoro straordinario [...] non utilizzate nel corso del 2020, nonché i risparmi derivanti dai buoni pasto non erogati nel medesimo esercizio [...], possono finanziare nell’anno successivo, nell’ambito della contrattazione integrativa [...] i trattamenti economici accessori correlati alla performance e alle condizioni di lavoro, ovvero agli istituti del welfare integrativo”*. In questo modo molte PA avrebbero la possibilità di sperimentare e/o rafforzare forme di welfare aziendale utilizzando risorse legate a lavoro straordinario e ai buoni pasto non percepite a causa della pandemia.

Il Patto per l’Innovazione invece evidenzia la necessità di implementare anche nella PA forme e azioni di welfare contrattuale, con particolare riferimento al sostegno alla genitorialità e all’estensione al pubblico impiego di agevolazioni fiscali relative alla previdenza complementare e ai sistemi di premialità, come già avviene nel settore privato. Inoltre, l’intento è di ridefinire nuove linee di intervento sullo smart working che possano andare oltre l’emergenza pandemica, adattando alle esigenze delle diverse funzioni forme di lavoro agile opportunamente organizzate.

Negli atti di indirizzo quadro per i rinnovi contrattuali del triennio 2019-2021 emanati dalla Presidenza del Consiglio il 21 aprile 2021 per il personale delle pubbliche amministrazioni di cui all’art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001, sono esplicitate le linee guida del welfare aziendale al punto 2 d) ove si stabilisce che:

“la contrattazione nazionale dovrà individuare forme di incentivazione del welfare contrattuale, al fine di migliorare il benessere del personale e di rafforzare il senso di appartenenza alle amministrazioni.

In tale ambito, la contrattazione nazionale potrà prevedere interventi in grado di soddisfare le diverse esigenze del personale, tenendo conto delle sue caratteristiche dal punto di vista demografico e familiare. [...]”

4 Come costruire il Piano di WA integrativo in ARPAL

Richiamando il vigente CCNL del personale del comparto Sanità relativo al triennio 2016-2018 che all’art.94 prevede, in materia di welfare integrativo, che:

⁶ Visto che i buoni pasto non possono essere riconosciuti ex post, il Legislatore ha ritenuto di dover destinare nuovamente queste somme ai propri dipendenti senza che questi rappresentassero un ulteriore onere per le casse pubbliche e con la medesima tipologia di beni e/o servizi non imponibili quali i buoni pasto.

“1. Le Aziende ed Enti disciplinano, in sede di contrattazione integrativa di cui all’art.8 comma 5 (Contrattazione collettiva integrativa: tempi e procedure), la concessione di benefici di natura assistenziale e sociale in favore dei propri dipendenti, tra i quali:

a) iniziative di sostegno al reddito della famiglia (sussidi e rimborsi);

b) supporto all’istruzione e promozione del merito dei figli;

c) contributi a favore di attività culturali, ricreative e con finalità sociale;

d) prestiti a favore di dipendenti in difficoltà ad accedere ai canali ordinari del credito bancario o che si trovino nella necessità di affrontare spese non differibili;

e) polizze sanitarie integrative delle prestazioni erogate dal servizio sanitario nazionale.

2. Gli oneri per la concessione dei benefici di cui al presente articolo sono sostenuti mediante utilizzo di quota parte del Fondo premialità e fasce”

Si propone nel presente Project Work una metodologia di progettazione di un Piano di welfare aziendale in ARPAL che sia caratterizzato da un elemento in **Innovazione**: il piano, infatti, si intende non solo finalizzato all’erogazione di benefits, ma piuttosto inserito all’interno di una *strategia aziendale* di miglioramento delle performance e del benessere dei lavoratori.

La progettazione del Piano segue una *Roadmap* le cui fasi principali possono essere rappresentate secondo la logica del ciclo di Deming:



È fondamentale pertanto definire, già in fase di progettazione:

- gli obiettivi
- le attività
- i risultati attesi
- gli indicatori di risultato
- e le tempistiche.

Un buon piano di welfare aziendale, attraverso procedure e processi di implementazione coerenti tra loro, lega le 3 dimensioni che coinvolge: il contesto organizzativo, i bisogni dei lavoratori, le soluzioni proposte.

I passaggi fondamentali possono essere schematizzati come segue:

FASE 1: PREMESSE

- 1) Condivisione dei “valori sociali” e strumenti del welfare da parte del vertice aziendale e del management;
- 2) Individuazione dei macro-obiettivi prioritari del piano che possono essere:
 - incremento della produttività e riduzione dei costi del lavoro
 - riduzione dei tassi di assenteismo
 - aumento del benessere e soddisfazione del personale
 -

Gli obiettivi dovrebbero essere **MISURABILI** (riduzione assenze, riduzione tasso di infortunio/malattia, riduzione tempi di congedo per maternità/assistenza, aumento produttività misurata attraverso la misurazione delle performances...)

- 3) Prima bozza di intervento;

FASE 2: STUDIO DI FATTIBILITA'

- 4) attività di *benchmark* finalizzata alla conoscenza delle “buone pratiche” già attuate dalle aziende italiane in tema di welfare integrativo;
- 5) Istituzione di un gruppo di lavoro con competenze trasversali che veda coinvolti oltre ai vertici aziendali e al management, anche figure più tecniche afferenti all’area giuridico-amministrativa, CUG e rappresentanze sindacali (in ottica win-win), ufficio comunicazione;
- 6) Approfondimento della normativa Tuir (artt. 51 e 100) con un focus sulle tipologie di servizi che si possono inserire in un piano di welfare (convenzioni, scambio di servizi interni all’agenzia, banca delle ore, flessibilità oraria, lavoro agile, piani sanitari integrativi, campagne di prevenzione sanitaria, previdenza integrativa, sostegno alla formazione avanzata del personale...), su quali servizi sono agevolabili, sulle modalità attraverso cui sono agevolabili (ad esempio alcuni servizi devono essere pagati direttamente dal datore di lavoro senza l’intermediazione del dipendente e quindi non sono rimborsabili), sui destinatari (categorie omogenee o generalità dei dipendenti)

FASE 3: ANALISI DEI BISOGNI

In questa fase viene definita *la baseline* dei diversi indicatori su cui poi saranno definiti i target e misurati i risultati (**individuazione di indicatori di efficacia e di impatto su benefici individuali e aziendali**). Sarà necessario quindi

- 7) condurre una indagine socio-demografica per capire il tipo di popolazione, età, aree di residenza, mezzi di trasporto utilizzati per raggiungere il lavoro, se ha famiglia e carichi di cura, organizzazione nei tempi di cura, personali, domestici;
- 8) esplorare il grado di benessere organizzativo attuale e la soddisfazione per il livello di conciliazione vita-lavoro
- 9) effettuare una ricognizione sui dati del personale attraverso analisi rispetto ad assenze per malattie, per maternità, permessi e ricognizione sulle iniziative di welfare già presenti.

Questo tipo di indagine consente di farsi un'idea delle necessità del personale e individuare così le possibili aree di intervento, personalizzando l'offerta in base all'età, allo stile di vita e al tipo di nucleo familiare, al fine di soddisfare le aspettative di tutti i dipendenti.

FASE 4: PROGETTAZIONE

- 10) analisi dei fabbisogni emersi dall'indagine
- 11) Stesura di una prima bozza di progetto (obiettivi, pianificazione economica, ipotesi di soluzioni mediante definizione del cruscotto di beni/servizi erogabili):
 - Approfondimento del funzionamento dei vari strumenti (convenzioni, voucher, portali, cashback card, servizi erogati internamente all'azienda, raccordo con il territorio...);
 - Verifica della dotazione strumentale e tecnica necessarie (gestione *in house* o affidamento dei servizi a provider esterno).
- 12) In fase di progettazione sarebbe auspicabile lo sfruttamento di economie di scala per ridurre i costi organizzativi e costi di stipulazione con soggetti terzi (contratti di rete con altre aziende, patti per lo sviluppo, bandi regionali...) → **Welfare condiviso** tra aziende.

FASE 5: REALIZZAZIONE DEL PIANO

- 13) Qualora si opti per l'individuazione di provider che fornisca un portale con funzionalità gestionali: stesura di un capitolato e bando di gara (verifica del rispetto del matching tra obiettivi-bisogni dei lavoratori-tipologia di servizi forniti);
- 14) Strutturazione del servizio, della comunicazione e del monitoraggio
- 15) Stipula di un accordo integrativo aziendale e definizione di regolamenti interni
- 16) Avvio di un sistema di comunicazione interno bidirezionale (materiale informativo, welfare day per informare i lavoratori dell'avvio del progetto, iniziative volte a migliorare le relazioni interpersonali e il clima aziendale, individuazione dei referenti interni e modalità di segnalazione da parte dei lavoratori);
- 17) Avvio di un piano di comunicazione verso l'esterno finalizzato al miglioramento reputazionale dell'azienda stessa e alla diffusione di buone pratiche di welfare sul territorio.

FASE 6: MONITORAGGIO DELL'EFFICACIA DEL PIANO

18) Analisi dei costi/benefici:

- analisi della riduzione del costo del lavoro legata ai vantaggi fiscali misurabili;
- valutazione del livello di raggiungimento di target (aumenti di produttività, diminuzione delle assenze, miglioramento del benessere organizzativo...);

19) Monitoraggio periodico (ogni 6 mesi?) sulla conoscenza e l'utilizzo dei servizi da parte dei lavoratori;

20) Indagine di soddisfazione presso i lavoratori in termini di:

- percezione del valore monetario che ciascun lavoratore attribuisce al servizio/benefit che gli è stato messo a disposizione;
- indicatori di clima;

21) verifica dell'adeguatezza dei servizi messi in campo

FASE 7: INDIVIDUAZIONE DI EVENTUALI MISURE CORRETTIVE

5 Un esempio di applicazione

5.1 Analisi dei bisogni e identificazione degli obiettivi aziendali

In questo capitolo viene discusso un esempio di come potrebbe essere applicato un piano aziendale in ARPAL. Come già anticipato, la progettazione e successiva elaborazione richiederebbero una preventiva analisi sociologica sulla popolazione e sui bisogni dei dipendenti che in questo caso non è stata condotta. Si è deciso quindi di limitare la proposta agli indicatori deducibili dal conto annuale del personale del 2020, riferito al 2019.

Il grafico di Figura 1 evidenzia come la popolazione dei dipendenti a tempo Indeterminato di ARPAL sia equilibrata e ben distribuita per genere e si collochi per lo più nella fascia d'età 40-60 (105 uomini, 110 donne). Ciò significa che in questa fascia di età ci si attende che i bisogni possano essere riconducibili prioritariamente alle esigenze di gestione familiare, ossia all'accudimento dei figli per la popolazione relativamente più giovane, e ad attività di caregiver per la popolazione relativamente più matura.

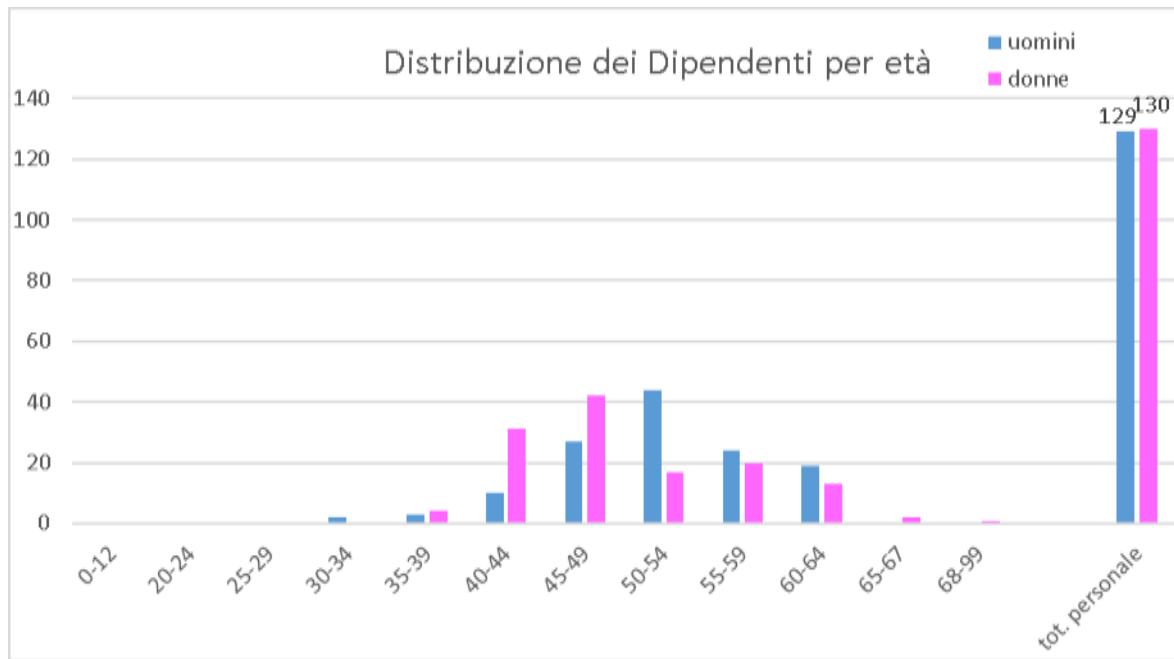


Figura 1 Distribuzione della popolazione dei dipendenti del Comparto per fasce di età (istantanea alla data del 31/12/2019)

Dal grafico di Figura 2 è interessante notare che la popolazione è impiegata per lo più a tempo pieno ma si riscontrano notevoli differenze nel ricorso al tempo parziale: in particolare, appare evidente che il 10% della popolazione femminile ricorre ad un tempo parziale per una quota maggiore del 50% mentre solo l'1,5% della popolazione maschile usufruisce di un tempo parziale, e di entità inferiore al 50%.

Se si analizza tale dato unitamente ai dati relativi alle assenze legate ad esigenze di cura familiare o caregiver (legge 104/92, legge 151/2001, aspettativa retribuita per maternità e congedi per malattia figlio) risulta ancora più evidente lo squilibrio tra popolazione maschile e popolazione femminile nell'incidenza degli impegni familiari rispetto alle attività lavorative. In particolare, si può notare come il numero di giorni di assenza delle donne sia quasi il triplo di quello degli uomini (852 rispetto a 320); inoltre gli uomini usufruiscono prioritariamente dei permessi per legge 104 e solo in misura minore di congedi per maternità e assenze per malattia figlio; per contro, le donne ripatiscono in modo quasi confrontabile i permessi per maternità/malattia figlio e caregiver.

Questa osservazione potrebbe condurre l'Agenzia a porsi come obiettivo la riduzione di una tale differenza di genere che ha implicazioni sia sulle prospettive di crescita professionale, sia sulle capacità economiche e sul benessere psico-fisico delle lavoratrici che si trovano a dover conciliare faticosamente le esigenze familiari con quelle lavorative e spesso, si vedono costrette giocoforza a rinunciare a queste ultime o a ridurle (con ripercussione anche sull'organizzazione aziendale).

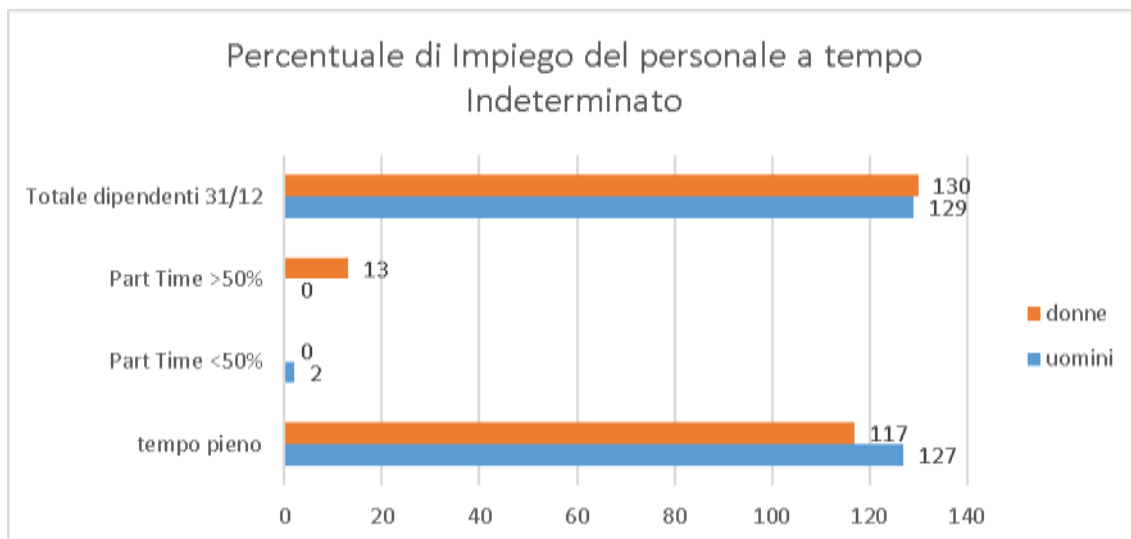
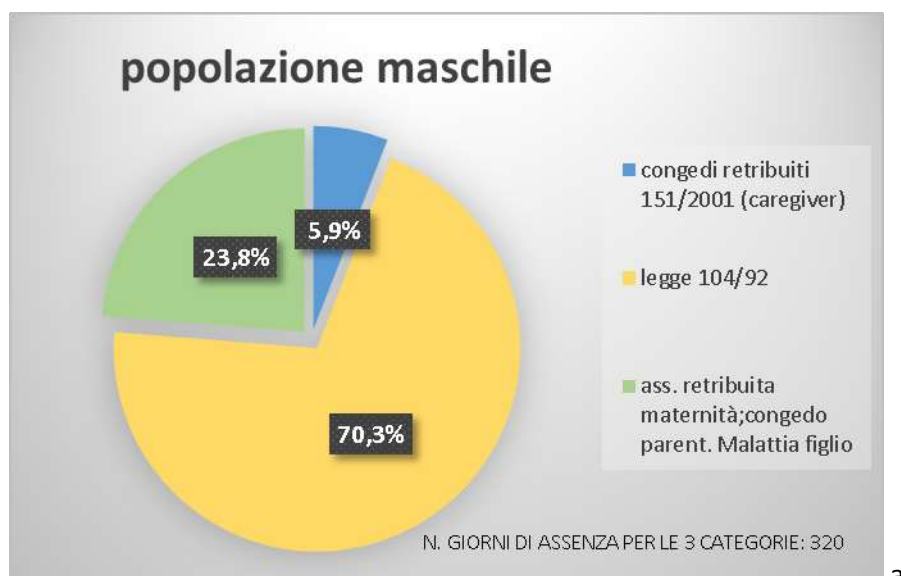
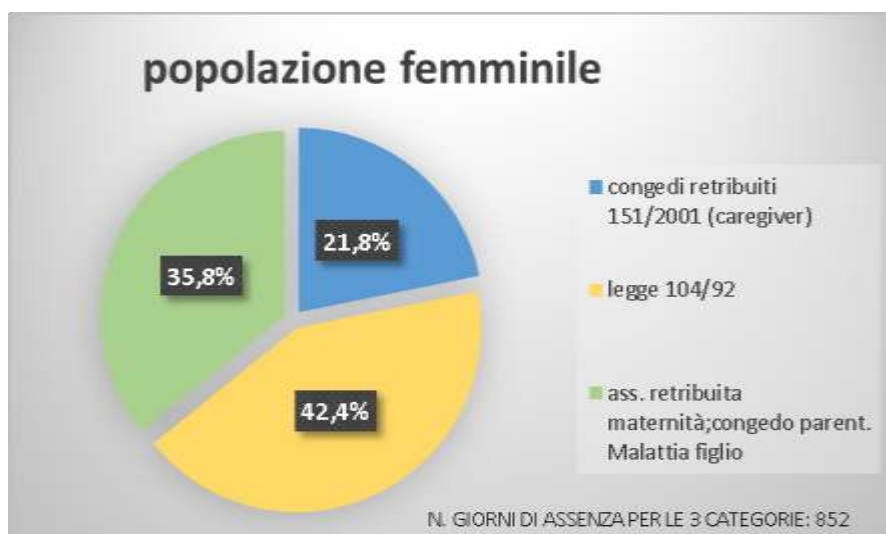


Figura 2 Percentuale di impiego del personale a tempo indeterminato nell'anno 2019



a



b

Figura 3 Distribuzione percentuale di giorni di assenza legate a esigenze di accudimento familiare o caregiver a) per la popolazione maschile, b) per la popolazione femminile (riferite alla popolazione del comparto a Tempo Indeterminato)

Uno degli obiettivi su cui costruire il piano di welfare potrebbe essere quindi cercare di colmare questo gap offrendo servizi di supporto alla conciliazione dei tempi di vita e lavoro. Un indicatore di risultato potrebbe essere una riduzione del numero di assenze in queste 3 categorie oppure una riduzione della percentuale di part time richiesto dalla popolazione femminile.

5.2 Analisi dei costi e benefici per l’Agenzia e per i lavoratori

Alla luce degli obiettivi precedentemente individuati si è ipotizzato di convertire una quota del fondo produttività in benefici di welfare integrativo, come previsto dall’Art.81 comma 2e del vigente CCNL Comparto sanità del 2016-2018.

Il fondo del comparto per la *produttività collettiva per il miglioramento dei servizi e per il premio della qualità delle prestazioni individuali* disponibile per il 2020 (confrontabile con quello del 2019) ammontava a circa 800.000€ lordi, pari ad un costo per l’Agenzia di circa 1.000.000€.

Il personale beneficiario di tale quota accessoria è costituito da 276 unità (261 dipendenti costituiti dalla somma del numero di lavoratori a T. Indeterminato, a T. Determinato + il personale in comando/distacco presso altro ente, a cui si aggiungono 15 lavoratori somministrati). Ciò significa che a ciascun dipendente viene erogata una produttività annua di importo pari a circa 3000€ lordi.

Per semplificazione si è ipotizzato un reddito annuo lordo di 30.000€ per un lavoratore in categoria D – la quota presente in percentuale maggiore in Agenzia- e non sono state fatte distinzioni per categorie, livelli, performance individuali, ritenendo tali differenze marginali ai fini del calcolo dei benefici del welfare integrativo; si è ipotizzato inoltre di convertire una quota pari a 1000€ in servizi di welfare aziendale e di erogare i restanti 2000€ in produttività secondo le modalità tradizionali.

Un calcolo speditivo dei vantaggi economici per il lavoratore e per l’Azienda è rappresentato nella tabella che segue (Tabella 1):

			tassazione annua senza WA	tassazione annua con
reddito annuo lordo:	30.000 €			
produttività (lordo annuo):	3.000 €			
totale reddito lordo	33.000 €			
quota WA	1.000 €			
aliquota IRPEF	38%			
imposta	6.960€+38% su parte eccedente i 28.000		8.860 €	8.480 €
contributi INPS a carico del lavoratore	9,20%		3.036 €	2.944 €
aliquota IRPEF regionale	419,8€+2,31% su parte eccedente i 28.000		535 €	512 €
	2,31%			
aliquota IRPEF comunale	0,80%		264 €	256 €
		TOTALE ONERI E TASSE	12.695 €	12.192 €
		VANTAGGIO LAVORATORE	503 €	

oneri previdenziali a carico datore lavoro: INPS	24,50%		8.085,00 €	7840
oneri fiscali a carico datore lavoro: IRAP	8,50%		2.805,00 €	2720
		TOTALE ONERI E TASSE	10.890,00 €	10.560,00 €
*TFR: non considerato		VANTAGGIO AGENZIA	330,00 €	

Tabella 1 Calcolo dei benefici economici per il lavoratore e per l'Azienda derivanti dalla conversione di una quota della produttività annua pari a 1000€ per ogni lavoratore

È evidente che un'operazione di questo genere comporterebbe benefici economici da entrambe le parti con un minor costo per l'agenzia quantificabile in circa 100.000€ (per circa 270 unità di personale).

Facendo riferimento all'analisi condotta al paragrafo precedente, i benefici messi a disposizione nel cruscotto di servizi, potrebbero privilegiare i servizi di supporto alla gestione familiare (convenzioni con asili nido, buoni babysitter/badanti, contributi per le spese scolastiche come libri e rette...) ma, non ultimo, si potrebbe anche agire sul fronte dell'incentivazione del lavoro agile e della flessibilità oraria, ove compatibile con le esigenze di organizzazione aziendale.

I risparmi poi, a loro volta potrebbero essere almeno in parte convertiti in ulteriori benefit per specifiche categorie, come ad esempio istituzione di borse di studio per alta formazione (partecipazione a master e corsi di alta specializzazione/specializzazione), contributi per la mobilità

sostenibile, istituzione di un fondo per prestiti di piccole somme a tariffe agevolate per far fronte a situazioni impreviste del dipendente.

Affidando ad un fornitore esterno l'analisi dei fabbisogni, la comunicazione e la gestione del piano su piattaforma dedicata, i costi sono stimabili dell'ordine dei 15.000€ (il 4% del budget del welfare+ una quota di spese fisse).

6 Conclusioni

Alla luce di quanto finora illustrato appare evidente che il *welfare aziendale pubblico* può diventare volano per la valorizzazione del **benessere del lavoratore pubblico**, delle sua motivazione, ma anche strumento del cambiamento organizzativo che si vuole mettere in atto nella PA. Non si può infatti prescindere dalle leve motivazionali se si vuole favorire lo sviluppo della cultura del merito, dell'efficienza e dell'attenzione ai cittadini che costituiscono il cardine essenziale su cui ruota l'intero apparato pubblico.

Volendo ipotizzare una successiva evoluzione molto ambiziosa che potrebbe creare **VALORE PUBBLICO** (che significa vantaggi non solo per i dipendenti e le loro famiglie ma anche per il territorio in cui l'azienda opera) si potrebbe immaginare di coinvolgere altri enti pubblici e territoriali nel costruire una piattaforma di servizi di welfare aziendale all'interno di un progetto di *market place* in cui domanda e offerta di prestazioni e servizi si incontrino e si aggregino, individuando i fornitori tra le imprese che promuovono la sostenibilità e la Responsabilità sociale d'impresa (questo consentirebbe maggiore possibilità di scelta, più efficiente allocazione delle risorse e quindi risparmi sulle forniture e sui servizi).

Ad oggi, l'orientamento dominante delle aziende private è quello di sviluppare politiche e dispositivi di welfare aziendali in grado di conciliare gli obiettivi economici con quelli sociali ed ambientali del territorio di riferimento, in un'ottica di responsabilità ma anche di sostenibilità futura. Si auspica che anche la PA possa andare in questa direzione. Certamente l'impatto delle strategie di welfare sarà ancora più incisivo nei prossimi anni in quanto sostegno per le priorità del PNRR: salute, Donne, Giovani, Famiglie e Comunità.

7 Bibliografia

ARAN. (2017). *Welfare e previdenza complementare - Il welfare aziendale nella pubblica amministrazione, le novità della legge di bilancio 2017 e la previdenza complementare*. Aran Occasional Paper 7/2017. Tratto da <http://www.aranagenzia.it/index.php/statistiche-e-pubblicazioni/>

Atto di indirizzo quadro per i rinnovi contrattuali del triennio 2019-2021 per il personale delle pubbliche amministrazioni di cui all'art. 1, comma 2, del d.lgs. n. 165 del 2001. (aprile 21, 2021).

Cavallo, M., & Oliva, D. (2017). *Progettare un welfare aziendale condiviso*. Bologna: CLUEB Edizioni.

Fiertler, G. (2021, settembre). *Welfare aziendale: cos'è e perchè fa felici dipendenti e aziende*. Tratto da www.digital4.biz: <https://www.digital4.biz>

Giardinieri, G. (2018). Prospettive di welfare aziendale e contrattuale nel pubblico impiego. *Amministrazione in cammino - Rivista elettronica di diritto pubblico, di diritto dell'economia e di scienza dell'amministrazione a cura del Centro di ricerca sulle amministrazioni pubbliche "Vittorio Bechelet"*, ISSN 2038-3711.

Rizzi, F., Marracino, R., & Toia, L. (2000). *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*. Tratto da <https://valored.it/ricerche/il-welfare-sussidiario-un-vantaggio-per-aziende-e-dipendenti/welfare-Index-PMI-Rapporto-in-sintesi-2021>. (s.d.). Tratto da welfareindexpmi.it: <https://welfareindexpmi.it>