

Organizzazione del lavoro

La figura del *welfare manager*: attribuzioni, funzioni e possibili sviluppi

Luca Barbieri - Arlati Ghislandi e AG Studi e Ricerche
 Giovanni Scansani - Business Advisor Welfare4You Srl, Docente a contratto
 Università Cattolica S.C. di Milano
 Martina Tombari - co-founder e CEO Walà S.r.l. Società Benefit

In data 23 marzo 2022, è stato approvato anche dalla Camera il **disegno di legge delega al Governo in materia di contratti pubblici**. Trattasi di un provvedimento che mira ad adeguare la normativa domestica al diritto comunitario e al contempo a **razionalizzare, riordinare e semplificare la disciplina dei contratti pubblici**. Per quanto qui rileva, l'art. 1, comma 2, lett. g), n. 2) del disegno di legge prevede che i decreti legislativi saranno adottati nel rispetto di principi e criteri direttivi che prevedano la facoltà o l'obbligo per le stazioni appaltanti d'inserire in bandi di gara, avvisi e inviti, specifiche clausole sociali in forza delle quali siano contemplati requisiti **i) necessari o ii) premiali** dell'offerta volti a promuovere la stabilità occupazionale e:

- garantire l'applicazione dei contratti collettivi nazionali e territoriali di settore stipulati dalle associazioni dei datori e dei prestatori di lavoro comparativamente più rappresentative sul piano nazionale, avendo cura di estendere le medesime tutele economiche e normative ai lavoratori occupati in subappalto;
- promuovere meccanismi e strumenti, anche di premialità, per realizzare le pari opportunità generazionali, di genere e d'inclusione lavorativa per le persone con disabilità.

È manifesto il rinvio di tale ultimo punto al vigente **art. 47 del D.L. 31 maggio 2021, n. 77(1)** in materia di **pari opportunità e inclusione lavorativa** nei contratti pubblici finanziati, in tutto o in parte, con le **risorse del PNRR o del PNC**.

Trattasi di un dispositivo articolato, circa il funzionamento del quale le Linee guida (2) volte a favorire la pari opportunità di genere e generazionali nonché l'inclusione lavorativa delle persone con disabilità hanno offerto prime più puntuali precisazioni.

Dunque, sarà affidato a **prossimi decreti legislativi** - da adottare entro sei mesi dalla data di entrata in vigore della più sopra richiamata legge delega - il disciplinamento di meccanismi giuridici e strumenti di applicazione generale volti ad assicurare la **concreta realizzazione di pari opportunità generazionali e di genere** nonché di **progetti d'inclusione lavorativa** per le **persone con disabilità**.

Pare arduo ritenere che l'esperienza - ancora acerba - maturata in sede di stipulazione ed esecuzione dei contratti pubblici che attingono alle risorse del PNRR e del PNC possa costituire un significativo riferimento per la predisposizione dei più sopra richiamati decreti legislativi, sebbene proprio le indicazioni contenute nelle più sopra richiamate Linee guida potranno rappresentare un primo ambito di sperimentazione.

È però possibile sin d'ora affermare che **politiche e programmi di welfare aziendale (WA)** costituiranno in ogni caso un elemento distintivo per gli operatori economici e un cruciale fattore concorrenziale dal momento consentiranno di ottenere un **punteggio aggiuntivo** ai fini dell'**aggiudicazione del bando**.

(1) Il D.L. 31 maggio 2021, n. 77 è stato convertito, con modificazioni, dalla legge 29 luglio 2021, n. 108.

(2) D.P.C.M. 7 dicembre 2021, in vigore dal 14 gennaio 2022.

Approfondimenti

In tal senso, è altresì da leggere il più recente **art. 34 del D.L. 30 aprile 2022, n. 36** che, a decorrere dal 1° maggio 2022, ha apportato modificazioni di rilievo al Codice dei contratti pubblici, modificando, in una prospettiva di **rafforzamento del sistema di certificazione della parità di genere**, gli artt. 93, comma 7, e 95, comma 13, del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50, in materia rispettivamente di **i)** garanzia provvisoria per la partecipazione alla gara e di **ii)** criteri di aggiudicazione dell'appalto (3).

Dal testé rappresentato impianto normativo e con una dinamica similare a quanto già avvenuto a seguito dell'introduzione del regime fiscale sostitutivo applicabile al premio di risultato di cui all'art. 1, commi 182-189, della legge 30 dicembre 2015, n. 208, pare lecito attendersi un effetto espansivo capace di diffondere, consolidare e irrobustire le prassi di WA in un maggior numero di imprese.

Oltre che le strutturali modificazioni che in un tempo (relativamente) breve saranno apportate all'impianto del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 in materia di contratti pubblici (e che il citato art. 47 del D.L. 31 maggio 2021, n. 77 già contempla e in qualche modo anticipa), altri fattori contribuiranno certamente ad accrescere l'**importanza delle politiche di WA** e con esse quella del **ruolo del welfare manager (WM) nell'ambito dell'organizzazione del lavoro** (4).

In ragione di ciò, il presente intervento mira a prendere in esame tale figura professionale, tratteggiandone i compiti e le caratteristiche, muovendo anche dalle indicazioni rinvenibili nella Prassi UNI/PdR 103:2021 in tema di «Welfare aziendale - Requisiti per la progettazione, la rea-

lizzazione e valutazione di progetti di welfare aziendale e requisiti di competenza del welfare manager». Si compone dunque un quadro normativo dalla cui osservazione emergono i caratteri essenziali e le attribuzioni proprie di un WM e che consente di apprezzarne le necessarie competenze e conoscenze dalle quali non pare che la gestione di un piano di *welfare* aziendale (PWA) possa prescindere.

Quadro regionale degli standard professionali della Regione Lombardia

Per delineare la figura del WM, individuarne le attribuzioni essenziali e l'ambito d'azione, un primo parametro di riferimento può rinvenirsi nel Quadro regionale degli *standard* professionali (QRSP) del 21 febbraio 2020 della Regione Lombardia, che offre una **descrizione** di questo particolare **profilo professionale**, proponendone una collocazione organizzativa e individuandone le competenze e le conoscenze di base distintive (5).

Stando alla disciplina regionale, il WM è «un professionista che opera nel campo delle politiche del lavoro progettando, gestendo, monitorando e valutando i programmi di *welfare* sia a livello aziendale che territoriale».

Inoltre, in caso di **attuazione di un PWA**, così come nell'ipotesi di ricorso alla **soluzione organizzativa del lavoro agile** di cui al Capo II della legge 22 maggio 2017, n. 81, il **WM** è altresì chiamato a **garantire il proprio contributo in sede di progettazione e di attuazione:**

1) offrendo la propria assistenza nell'attività di contrattualizzazione, negoziazione e contrattazione sindacale;

(3) In particolare, l'art. 95, comma 13, del D.Lgs. 18 aprile 2016, n. 50 dispone che nel bando di gara possano essere introdotti criteri premiali per la valutazione dell'offerta perché sia attribuito un maggior punteggio all'operatore economico che, oltre a garantire un minore impatto sulla salute e sull'ambiente, abbia istituito politiche per la parità di genere e sia in possesso della certificazione di parità di genere di cui all'art. 46-bis del D.Lgs. 11 aprile 2006, n. 198.

(4) Da ultimo, assume rilievo la legge 7 aprile 2022, n. 32, recante deleghe al Governo per il sostegno e la valorizzazione della famiglia, in forza del quale il legislatore delegato introdurrà norme **i)** per il riordino e il rafforzamento delle misure di sostegno all'educazione dei figli, **ii)** in tema di congedo di paternità e parentale nonché di congedo obbligatorio del padre lavoratore, **iii)** per la promozione del lavoro femminile, la condivisione della cura e l'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro, **iv)** per la formazione dei figli e **v)** per il sostegno e promozione delle responsabilità familiari.

(5) Un ulteriore (e perfettibile) contributo alla definizione

della figura del WM è rinvenibile nell'Allegato «A» alla deliberazione n. XI/5755 del 21 dicembre 2021 della Giunta della Regione Lombardia. Detta deliberazione ha definito i criteri per l'emanazione di un intervento di promozione di progetti di *welfare* aziendale rivolti a lavoratori - e alle loro famiglie - di micro e piccole imprese. In allegato, è precisato che possono essere finanziati progetti che offrano servizi di supporto ai lavoratori e la cui realizzazione sia affidata a:

- un assistente sociale di impresa (trattasi di un ente o di un professionista a cui è affidata l'attività di supporto ai lavoratori con particolare riguardo al temperamento della vita lavorativa con le esigenze di cura familiare);

- un *welfare manager*, un *disability manager* o un *diversity manager*; in tal caso, l'impresa individua un ente o un professionista che, «a seguito della lettura dei bisogni, definisca interventi in materia di *welfare*, *smart working* e lavoro agile, percorsi di processo di integrazione socio lavorativa delle persone disabili all'interno delle imprese aderenti alla rete e progettazioni di *policy* di inclusione per tutti i dipendenti».

2) prospettando soluzioni e interventi individuati alla luce di dati ed evidenze raccolte durante l'esecuzione di un PWA o alla luce dell'attuazione di una determinata soluzione organizzativa.

Il Quadro regionale degli *standard* professionali prevede altresì che il WM debba essere:

a) in possesso di **competenze adeguate** per **i)** progettare, **ii)** gestire e **iii)** verificare il corretto svolgimento di programmi di formazione specialistica, offrendo attività personalizzate di *counseling* e di supporto alle carriere professionali;

b) in grado di **affiancare** le **funzioni aziendali** preposte all'**adozione, attuazione e gestione** di un **PWA** e all'implementazione di sperimentazioni in tema di **lavoro agile**;

c) in grado di **gestire** i **rapporti di lavoro** anche dal punto di vista giuridico e contrattuale, predisponendo i contratti individuali (e collettivi) di lavoro agile.

Come evidente, trattasi di un novero di competenze e attribuzioni che non si esiterebbe a giudicare eccessivamente estese e, peraltro, suscettibili di talune osservazioni, ancor più urgenti quando si consideri che il più volte citato Quadro regionale annovera, tra le **conoscenze** di cui il WM è opportuno sia al contempo in possesso, le seguenti:

- elementi di psicologia, pedagogia del lavoro, economia e amministrazione aziendale, *project management*, diritto del lavoro e gestione delle risorse umane;
- normativa in materia fiscale e tributaria nonché in materia di mercato del lavoro e servizi per il lavoro, formazione continua e permanente (*life long learning*) e conciliazione tempi di vita e tempi di lavoro;
- metodi di rilevazione dei fabbisogni;
- reti territoriali dei servizi di *welfare*.

Per come rappresentata dal QRSP, trattasi di una figura professionale che non pare potersi reperire con disinvoltura. A mero titolo esemplificativo, si consideri quale (ambiziosa) proprietà di linguaggio la normativa regionale esige da un WM, in grado di dominare ambiti del sapere che spaziano dalla psicologia al diritto tributario e dal diritto del lavoro al *project management*, a cui

dovrebbero aggiungersi spiccate capacità di negoziazione, da impiegare anche nell'ambito delle relazioni sindacali.

Pur supponendo che una siffatta **figura professionale, poliedrica e polivalente**, esista, si consideri che:

- il QRSP attribuisce al WM una **competenza specifica** in tema di **lavoro agile**, sul piano progettuale e negoziale oltre che contrattuale. Al riguardo, occorre precisare come al di là di quanto disposto dall'art. 18, comma 1, della citata legge 22 maggio 2017, n. 81 la stipulazione di un accordo individuale ai sensi dell'art. 19, comma 1, della testé citata legge consente al datore di lavoro di ricorrere al lavoro agile non necessariamente per agevolare la conciliazione dei tempi di vita, cura e lavoro (e dunque quale strumento eminentemente di *welfare* aziendale), dal momento che l'accordo individuale è valido e produce i propri tipici effetti giuridici anche quando sia preordinato al perseguimento di obiettivi di natura esclusivamente organizzativa o volti ad incrementare la competitività dell'impresa od ancora a garantire il massimo grado di tutela della salute e sicurezza dei lavoratori (6). Dunque, non è detto che l'adozione del lavoro agile - a tempo indeterminato o determinato - sia un'iniziativa riconducibile invariabilmente ad una finalità associabile al WA, poiché tale soluzione organizzativa potrebbe trovare ragione d'essere principalmente in finalità che esulano e sono avulse dall'anzidetta volontà di conciliazione dei tempi di vita, cura e lavoro (la quale, infatti, è semmai una forma di esternalità positiva derivante dall'attività di riprogettazione organizzativa che l'adozione del lavoro agile necessariamente comporta). Resta dunque da valutare l'ipotesi - alla quale chi scrive sarebbe propenso a dar seguito - che, accertati taluni presupposti, il lavoro agile non abbia afferenza alcuna con l'ambito proprio ed esclusivo d'intervento di un WM;

- con riferimento a quanto indicato alla *lett. c)* che precede, il citato art. 19, comma 1, della legge 22 maggio 2017, n. 81 non dispone alcunché in merito all'eventualità che il ricorso al lavoro agile sia disciplinato in forza di un contratto col-

(6) Il lavoro agile - sempre nel solco di una sua lettura anche come strumento di WA - può costituire una misura prevenzionistica (come peraltro recentemente dimostrato nel corso della pressoché trascorsa crisi sanitaria) od essere adottato quale «accomodamento ragionevole» ai sensi dell'art. 3, com-

ma 3-bis del D.Lgs. 9 luglio 2003, n. 216 (al riguardo, si rinvia a quanto precisato nei paragrafi 7 e 8 delle Linee guida in materia di collocamento mirato delle persone con disabilità, adottate con D.M. 11 marzo 2022, n. 43 ai sensi dell'art. 1, comma 1, del D.Lgs. 14 settembre 2015, n. 151).

Approfondimenti

lettivo di lavoro, stabilendo invece che tale soluzione organizzativa possa essere adottata solo a seguito della stipulazione di un accordo individuale. Tuttavia, è possibile - ed è anzi frequente - che il quadro regolatorio del lavoro agile sia definito mediante un contratto collettivo di lavoro e questo sia poi recepito in ciascun accordo individuale sottoscritto. Anche in questo caso, però, non pare potersi ravvisare una specifica competenza del WM, dal momento che la **decisione di ricorrere al lavoro agile può iscriversi in un ambito molto più ampio dell'attività di contrattazione** condotta con le organizzazioni sindacali dei lavoratori e che potrebbe richiedere una visione e competenze da parte del soggetto chiamato a svolgere la negoziazione che non è detto siano possedute dal WM;

- il QRSP riconosce una stretta e ineludibile correlazione tra un PWA e la rete territoriale di servizi di *welfare*, in quanto la **conoscenza dell'offerta territoriale dei servizi di welfare** è alla base di un efficace PWA e consente di operare nel tempo una corretta manutenzione dello stesso, assicurando che in ogni momento risulti rispondente ai bisogni dei lavoratori e dei familiari di essi.

Anche quando si intenda circoscrivere prerogative, requisiti e ambiti di manovra del WM in spazi più contenuti rispetto alla descrizione che propone la disciplina regionale testé ricordata, è in ogni caso manifesto come il WM sia una **figura complessa** nella quale «*si intrecciano e mescolano caratteristiche, conoscenze, competenze e una formazione eterogenea e multidisciplinare*» (7).

Assunto pacificamente che il WM può svolgere la propria funzione sia in **regime di lavoro subordinato** che **autonomo**, è piuttosto opportuno chiedersi se tale figura debba essere ricondotta ad un singolo o, diversamente, non sia preferibile optare per una funzione nel cui ambito operano più lavoratori con competenze professionali differenti, coordinate a loro volta da un WM con funzioni di direzione e orientamento dell'attività. Per valutare se propendere per una **declinazione "plurale" della funzione di welfare management** piuttosto che per un WM che riunisca in sé la complessità di detta funzione dovrebbero altresì considerarsi una serie di parametri e variabili:

- la definizione di *welfare* aziendale alla quale ciascuna impresa od organizzazione del lavoro intende riferirsi al momento dell'ideazione e progettazione di un PWA. Se, come noto, non è rinvenibile nell'Ordinamento una definizione legale di WA, le prerogative e lo spazio di manovra di un WM variano al variare della definizione di WA che sarà stata adottata. Per taluni, la **nozione di WA** potrebbe circoscriversi al combinato disposto di cui agli artt. 100, comma 1, e 51, comma 2, *lett. f)* del D.P.R. 22 dicembre 1986, n. 917.

Altri, a ragione, potrebbero estenderne la definizione includendovi soluzioni organizzative incardinate sul bilanciamento dei tempi di vita, cura e lavoro (*work-life balance*) quali, ad esempio, l'istituzione di forme di flessibilità dell'orario di lavoro, l'incremento dei permessi retribuiti, la concessione del lavoro a tempo parziale, l'introduzione di servizi di *conciergerie* aziendale, nonché politiche e misure volte a garantire **i)** le pari opportunità di genere e generazionali e **ii)** l'inclusione organizzativa dei soggetti con disabilità (la funzione del *disability manager* sarebbe in tal caso integrata nella più ampia funzione del WM).

Ed ancora, in una prospettiva lungimirante su più versanti, ivi compresa l'evoluzione del mercato del lavoro, potrebbe operarsi un'ulteriore estensione ed includere nella nozione di WA anche i programmi formativi per i lavoratori e per i familiari di questi (al proposito, si consideri come le Linee guida allegate al D.P.C.M. 7 dicembre 2021, n. 7 includano, forse con una certa leggerezza, nella nozione di *welfare* aziendale destinata ai giovani lavoratori l'attività di formazione professionale volta a favorire **i)** l'inserimento nel contesto aziendale e **ii)** l'aggiornamento professionale costante).

E l'esercizio volto a circoscrivere la definizione di *welfare* aziendale, che qui si interrompe per ovvie ragioni, potrebbe continuare, anche con la figura del WM promettenti sviluppi specie quando fossero considerate le peculiarità del contesto territoriale nel quale l'impresa, che è a sua volta una forma di architettura sociale, s'inserisce.

(7) D. Dato, S. Cardone, *Welfare Manager, benessere e cura*, Milano, 2018, pag. 68.

Prassi di riferimento UNI/PdR 103:2021

La già richiamata Prassi di riferimento UNI/PdR 103:2021 riserva l'intero paragrafo 13 all'esame dei **requisiti soggettivi** di un **WM**, individuando altresì, con perfetto allineamento con il Quadro Europeo delle Qualifiche (EQF), **i)** attività, **ii)** conoscenze e **iii)** abilità riconducibili a tale figura professionale. Secondo la Prassi, il WM «è il responsabile di progetto e deve essere identificato e disporre delle leve necessarie per poter mettere in atto quanto richiesto».

Ed ancora, il WM «deve avere autonomia nella gestione del *budget* attribuito e riconoscimento formale di ruolo e funzione da parte degli organi decisionali dell'organizzazione».

Stando al prospetto riportato nel paragrafo in commento, l'**attività di un WM** si articola nei **compiti** di seguito riassunti:

a) analisi iniziale e classificazione dei bisogni.

È la fase di definizione della situazione attuale che consente di rilevare l'eventuale divario con la situazione desiderata. Per assolvere questo compito il WM deve essere in grado d'individuare **i)** le caratteristiche sociali, demografiche, economiche, culturali e valoriali dei lavoratori e **ii)** la presenza di supporti offerti da reti formali e informali e deve altresì saper realizzare *report* che indichino chiaramente i bisogni evidenziati;

b) definizione del piano strategico riferito agli interventi di WA.

Se è ragionevole ritenere che tale definizione muova da una proposta avanzata dal WM, è altresì sensato immaginare che questi si coordini con la complessiva strategia di *people management* aziendale. Il piano strategico è delineato dalla direzione dell'organizzazione alla luce di una ponderata valutazione delle priorità individuate, delle risorse finanziarie disponibili e dell'articolazione temporale attribuita al programma d'interventi contemplati dal piano stesso (8);

c) progettazione degli interventi. Il WM definisce i progetti che realizzano il piano strategico, individuando criteri e parametri di misurazione dell'efficacia di ciascun progetto. L'esecuzione di ogni progetto del PWA è affidata al WM, che regola e coordina il gruppo di lavoro coinvolto e sovrintende all'impiego delle risorse finanziarie. È in tale fase, così come nel corso di realizzazione dei progetti previsti dal PWA, che le conoscenze di base in materia di diritto del lavoro, sindacale e tributario assumono maggior rilievo (a titolo esemplificativo, si consideri quale grado di complessità potrebbe caratterizzare l'interpretazione del plesso normativo costituito dagli artt. 51, commi 2 e 3 e 100, comma 1, del TUIR e dal vigente art. 1, commi 182-189, della legge 30 dicembre 2015, n. 208, anche alla luce del folto numero di interventi, non sempre coerenti, succedutisi in materia in sede di prassi, specie quando il premio di risultato disciplinato dal contratto collettivo di lavoro - territoriale od aziendale - abbia sovrapposizioni con un PWA adottato per regolamento o con altro e distinto contratto collettivo di lavoro).

È forse in tale fase piuttosto che nel corso di realizzazione del progetto che il WM è chiamato a comunicare ai lavoratori interessati i presupposti e le finalità del PWA, illustrandone i contenuti e le direttrici di sviluppo e realizzazione;

d) realizzazione del PWA. In tale fase, il WM segue tutte le fasi di costruzione e di implementazione del piano, ivi inclusa la comunicazione e la scelta dei suoi supporti. Coadiuvata la selezione dei fornitori esterni ed è quindi tenuto a conoscere il mercato nei quali essi operano ed in particolare quello dei *provider* (è altresì opportuno che ai fini della qualificazione dei fornitori dei servizi inclusi nel PWA i WM raccolga i dati che possano consentire di valutare i fornitori prescelti applicando criteri oggettivi;

(8) Dal momento che un PWA produce effetti sul funzionamento dell'intera organizzazione e che può altresì essere un decisivo fattore concorrenziale e, come in breve accennato nell'introduzione al presente intervento, anche sulla capacità competitiva dell'organizzazione stessa, interpretiamo l'orientamento espresso dalla Prassi, secondo la quale «il *welfare manager* (o *team* di progetto) definisce un piano strategico [degli interventi di WA, N.d.R.] e lo condivide con l'organizzazione» nel senso che, sulla base dell'analisi iniziale, la definizione e l'adozione del piano strategico di WA siano comunque rimesse alla Direzione dell'impresa, che potrebbe avere un particolare interesse ad orientare lo sviluppo del PWA secondo direttri-

ci che potrebbero derogare, anche solo in parte, all'ordine di priorità individuate e documentate dal WM e ciò sia riguardo a specifici obiettivi aziendali sia a necessità più direttamente ascrivibili alle dinamiche delle Rappresentanze dei lavoratori presenti nella singola realtà produttiva. Ad esempio, potrebbe verificarsi l'ipotesi in cui dall'analisi dei bisogni non emerga in alcun modo la necessità di realizzare progetti di *diversity & inclusion* o di *active ageing* o ancora programmi formativi che invece la Direzione potrebbe promuovere in vista di investimenti, operazioni societarie o evoluzioni tecnologiche e/o del mercato che il WM può non avere intercettato.

Approfondimenti

e) misurazione dei risultati in funzione degli obiettivi e reporting. Al WM è altresì affidata la predisposizione di un coerente sistema di misurazione, che deve potersi avvalere di strumenti, indicatori e metodi d'analisi adatti a ciascuno specifico progetto e, più in generale, al PWA istituito. Deve quindi essere in grado di selezionare o elaborare un sistema di misurazione adeguato al PWA individuando opportuni indicatori funzionali e relativi strumenti di misura;

f) attività di monitoraggio, consistente, secondo la prassi, nell'accertare quali eventuali modificazioni sia opportuno adottare al fine di assicurare l'effettivo aggiornamento del PWA. Ciò potrà avvenire non solo in conseguenza di intervenute modifiche normative o d'interpretazione delle norme tempo per tempo vigenti, ma anche sulla base di periodiche rilevazioni dell'andamento del PWA e dei bisogni dei suoi beneficiari al fine di seguire con coerenza il processo di evoluzione/modificazione dei bisogni che sempre si registra nel tempo al variare della composizione socio-demografica della popolazione aziendale (*welfare life cycle*);

g) redazione di un report conclusivo del PWA. Trattasi di un documento che potrà essere illustrato ai soggetti interessati (ad esempio, la *direzione aziendale*, le organizzazioni sindacali e i lavoratori), portando in evidenza i dati complessivi e salienti per giudicare gli esiti del PWA stesso.

Presupposti di un PWA

L'ambito d'intervento di un WM comprende anche una **fase preparatoria di un PWA**, dedicata alla verifica della sussistenza di presupposti ineludibili perché possa essere avviata la fase di analisi e la conseguente definizione di un piano strategico.

L'**Appendice «B» alla Prassi di riferimento** individua una serie di **ambiti**, di seguito riportati, circa i quali è necessario che il WM conduca una **verifica preliminare**; l'esito di tale attività può condizionare e incidere significativamente sul processo di formazione di un PWA, inducendo in taluni casi a desistere, almeno temporaneamente, dall'adozione di un PWA quando siano accertate differenti e più urgenti priorità.

È quindi opportuno che il WM prenda in esame:

- il codice etico dell'impresa;

- la situazione esistente e in materia di tutela della salute e sicurezza nei luoghi di lavoro, accertandosi dell'adeguatezza del servizio di prevenzione e protezione. Al riguardo, si consideri come l'andamento degli infortuni occorsi in occasione di lavoro costituisca un indice imprescindibile. Anche l'esame del Documento di valutazione dei rischi (DVR) può offrire - anche con riferimento al rischio di *stress* lavoro-correlato - elementi di giudizio rilevanti. Nell'ipotesi in cui il sistema gestionale di prevenzione dagli infortuni e dalle malattie professionali sia certificato (UNI ISO 45001), l'accertamento della rispondenza del sistema stesso alle prescrizioni di legge deve intendersi maggiormente garantito;

- le modalità e le procedure di inserimento al lavoro, anche di tirocinanti;

- il diritto del lavoro (con particolare riferimento all'andamento degli eventi di malattia, al ricorso al lavoro straordinario e alla fruizione di permessi e ferie annuali retribuite) e la contrattazione collettiva di lavoro applicata;

- l'amministrazione del personale (correttezza degli adempimenti posti in capo al datore di lavoro in termini, ad esempio, di contribuzione obbligatoria e imposizione fiscale);

- il trattamento dei dati personali dei lavoratori;

- il diritto sindacale e le politiche partecipative;

- la formazione obbligatoria dei lavoratori;

- i procedimenti disciplinari avviati ai sensi dell'art. 7 della legge 20 maggio 1970, n. 300, le dimissioni e i licenziamenti (al fine di ponderare il grado di conflittualità eventualmente rilevabile sul piano documentale);

- il modello di deleghe e procure.

Trattasi di ambiti d'indagine "preliminare" all'adozione di un PWA e che, elencati ed esemplificati senza pretesa alcuna di esaustività, possono assumere rilievo e incidere sulle attività di analisi del fabbisogno e, ancor prima, si ribadisce, sull'opportunità di avviare un PWA.

Più che una conclusione: sviluppi e prospettive

Il **ruolo del WM** nella fase di **progettazione** e di **realizzazione del piano di welfare**, oltre ad essere fondamentale nel supportare l'organizzazione nella scelta del codice comunicativo e degli strumenti capaci di orientare i lavoratori verso i servizi più coerenti con i loro bisogni, si amplia fi-

no a diventare (auspicabilmente) un **punto di riferimento** “fisico” cui i **lavoratori** possono rivolgersi per avere informazioni precise sulle modalità di **fruizione del PWA**.

Ma non solo: l’attivazione di “**sportelli di ascolto**”, attivati dalle organizzazioni e presi in carico dal WM e dal suo *team*, possono essere il perno su cui **creare connessioni tra impresa e territorio** in termini di **analisi della domanda e aggregazione dei servizi**. Ciò anche al fine di costruire una visione che colga le interdipendenze tra l’offerta dei servizi presenti in una determinata area geografica e i bisogni di individui e famiglie, aprendo così possibili strade d’integrazione e d’innovazione (sociale ed organizzativa) tra i servizi territoriali e quelli offerti dal PWA delle singole imprese presenti in quei medesimi territori. In concreto, quindi, il WM è una figura professionale che agevola e promuove processi d’innovazione, accompagna l’azienda lungo tutto il ciclo del PWA: dalla programmazione, alla comunicazione, all’esecuzione, alla valutazione fino alla sua rimodulazione.

La sua azione consente di conservare un **elevato grado di personalizzazione del PWA** sia rispetto al contesto culturale aziendale nel quale troverà applicazione che rispetto ai bisogni espressi dai beneficiari. Da questo punto di vista sembra quindi essere una figura capace di evitare, da un lato, quell’isomorfismo dei PWA che la diffusione dell’azione commerciale dei *provider* ha sin qui comportato e dall’altro quella sensazione di abbandono, percepita inizialmente come massimo grado di libertà, che si manifesta nella relazione tra singolo beneficiario e il menu dei servizi offerti dalle piattaforme, davanti ai quali si è spesso soli ed orientati da informazioni non sem-

pre scovre da interessi particolari del soggetto fornitore.

Va da sé che per essere realmente tale la libertà debba includere un grado elevato di consapevolezza nelle scelte che quella stessa libertà deve poter consentire di effettuare; in tal senso, la funzione di accompagnamento posta in essere dal WM restituisce concretezza a questa imprescindibile premessa.

Il PWA dev’essere dunque progettato su misura per ciascuna realtà, aderendo ai caratteri distintivi di essa. Il “campo di gioco” è lo spazio tra la volontà dell’azienda d’incidere sulle politiche di benessere organizzativo e le necessità dei lavoratori, raccolte con attenzione dopo un’attività di analisi dei bisogni.

Più cruciale ancora è il vero e proprio ascolto ed aiuto nell’emersione del **bisogno reale dei lavoratori** e delle loro famiglie e la capacità d’indicare le **possibili risposte** valutandone l’efficacia.

Quest’ultima capacità appare la più complessa e al contempo la più essenziale, perché il WM possa dirsi tale, al di là di quanto riportato dagli organigrammi aziendali e da certe mode del momento. La **sfida**, ma al contempo l’opportunità che le aziende dovrebbero raccogliere è quella di trasformare questa figura in un **propulsore di benessere individuale e collettivo**, a tutto vantaggio (anche) dell’organizzazione e senza dimenticare i più generali impatti che le politiche di WA possono generare nei confronti degli altri *stakeholder*. Il territorio, anzitutto: luogo da cui estrarre risorse, ma anche luogo al quale restituirle facendo crescere il valore di quel capitale sociale complessivo che, in definitiva, accresce anche il valore delle stesse imprese.