

Welfare aziendale

COSÌ L'IMPRESA PRODUCE COMUNITÀ

Servizi sanitari integrativi, conciliazione vita-lavoro, asili e scuole per i figli, flexible benefits sempre più estesi. Così il secondo welfare ha imparato a fare rete

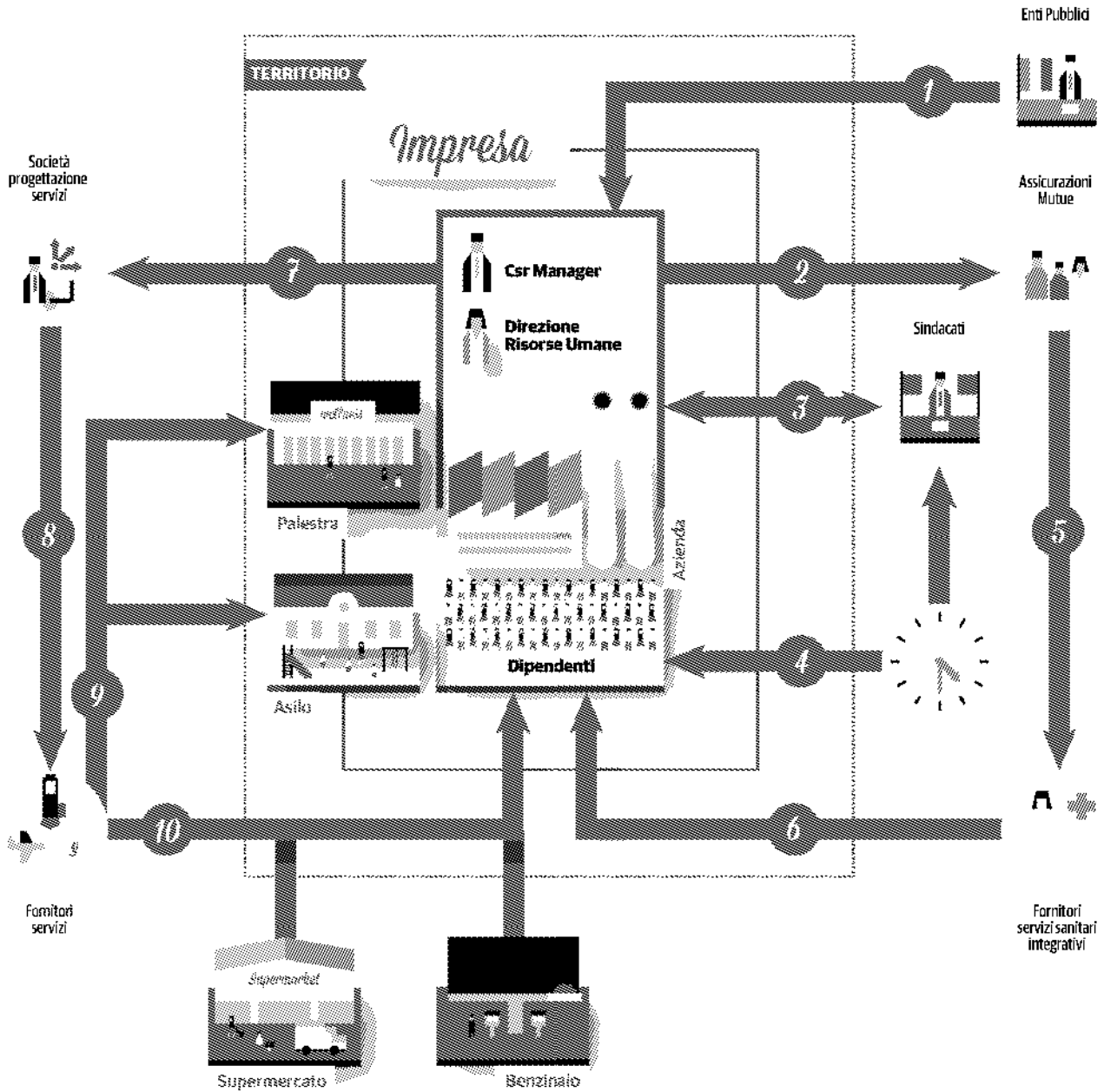
di Mattia Schieppati

Treviso, cuore del Nordest che lavora e che produce. Lo scorso settembre, visto «lo stato di necessità della finanza pubblica, e i progressivi passi indietro del welfare statale su diversi fronti», constata Giuseppe Milan, direttore generale di Unindustria Treviso, «abbiamo avviato la nostra sperimentazione, per portare i benefici del welfare aziendale anche alle piccole imprese del territorio». Una serie di «pacchetti di beni e di servizi - sanitari, assistenziali, scolastici - acquistati direttamente da Unindustria, che può far valere così la propria forza contrattuale e fare economie di scala, e messi su uno «scaffale» a disposizione delle 250 aziende con cui, a oggi, abbiamo stipulato accordi standard, e di cui stanno beneficiando circa un migliaio di dipendenti. Stiamo ora aprendo un canale con il settore del legno-arredo, che darà un incremento importante a questi numeri».

Provincia di Varese, cuore della Lombardia che lavora e che produce. Una decina di aziende, dalla piccola Chemisol (37 dipendenti) al gigante Novartis Farma (1.700 dipendenti in tutta Italia, di cui 472 nello stabilimento di Origgio) danno vita a Giunca, una rete di imprese che ha come mission la strutturazione di pacchetti condivisi di welfare aziendale. L'iniziativa, sposata dall'Unione Industriali della provincia di Varese e dal comune di Tradate, in cui ha sede una delle aziende del consorzio, va a beneficio dei 1.682 dipendenti del network. «Perché l'abbiamo fatto? Perché il welfare aziendale è una leva che aumenta la competitività delle nostre aziende», spiega Lucia Riboldi, imprenditrice e presidente di Giunca. «Il ruolo delle aziende è cambiato; creare welfare probabilmente diventerà uno dei nostri compiti istituzionali».

Trento, provincia autonoma che lavora e che produce. Con.Solida, il consorzio che raggruppa una ses-

Il sistema del Welfare



1 Enti pubblici

Nella strutturazione dei servizi di welfare aziendale c'è un doppio intervento del Pubblico. Quello regolatorio a livello centrale (a oggi, attraverso la leva fiscale, con l'art.51 del Tuir), e quello incentivante a livello regionale.

7 Provider di servizi

Sono quelle società cui le aziende si rivolgono per organizzare pacchetti strutturati di beni e servizi di welfare aziendale. Hanno ormai pacchetti modulabili e rodati che consentono di sposare i diversi tipi di richiesta.

2 Servizi medico-sanitari

Una parte consistente dei servizi che entrano nella contrattazione dei pacchetti di welfare riguardano l'assistenza sanitaria integrativa e servizi medico-sanitari specialistici effettuati in convenzione con centri medici.

8 Fornitori di servizi

È un mercato in forte crescita: dai mestieri di cura in ambito socio assistenziale, all'ambito educativo (il personale che gestisce gli asili nido aziendali), a quello dei servizi voluttuari (la spesa a domicilio, il servizio stireria...).

3 I sindacati

Il welfare aziendale riguarda la contrattazione sindacale di secondo livello. Un tema chiave è quello della conciliazione tra tempi di lavoro e tempi di vita, flessibilità di orario che è una delle leve principali del sistema.

9 Servizi interni/esterni

Le facilitazioni per i dipendenti che rientrano nell'offerta di welfare possono essere all'interno dell'azienda (l'asilo, la palestra) o prevedere convenzioni esterne (buoni spesa con una rete gdo convenzionata, ecc...)

> santina di coop sociali trentine, dà vita a ConciliaCoop, start-up che si lancia nel business della fornitura di pacchetti di servizi per imprese che mettono a disposizione dei propri dipendenti soluzioni per la conciliazione tra tempi di vita e tempi di lavoro. Dall'asilo aziendale alla badante, dalla colonia estiva al maggiordomo che consegna la spesa a domicilio. «Vogliamo favorire lo sviluppo di un welfare aziendale diffuso, che diventi sempre più complementare e integrato con il welfare pubblico», spiega Andrea Ferrandi, project manager di ConSolidà.

Chi dà i numeri?

Dopo aver letto quintali di studi, trattati e opinioni rimbalzate da esperti tra quotidiani e convegni, una cosa è evidente: come tutte le realtà di frontiera - perché di frontiera ancora si tratta - per capire cos'è, come funziona, come e se crescerà nell'immediato futuro il welfare aziendale (o secondo welfare, o welfare di secondo livello, anche il nome è ancora in via di definizione) bisogna scendere sul campo, nei territori, entrare nei capannoni delle imprese, farsi spiegare dai distaccamenti provinciali dei sindacati, seguire l'evoluzione delle cooperative che strutturano e forniscono servizi e dei provider che li aggregano, e intercettare le tendenze che la politica, sempre a livello locale, coglie e cui prova a dare risposta.

Perché è una realtà che nasce dal basso, dalla pratica. Mentre da una parte l'elefante ipertrofico e centralizzato del welfare pubblico batte in ritirata, dall'altra spuntano iniziative locali, da cui scaturiscono nuove alleanze insospettabili tra imprenditori, sindacati, compagnie assicurative, enti locali e imprese sociali. Che stanno trasformando il concetto di welfare. Asili aziendali, forme di previdenza e sanità integrativa, flexible benefit, voucher e buoni spesa, forme di conciliazione vita-lavoro sempre più a misura d'uomo. Anzi, di donna.

I numeri del fenomeno viaggiano ancora in ordine sparso e non consentono un censimento preciso: secondo Assolombarda, in Lombardia un'azienda su tre ha attivato forme di welfare aziendale. Solamente le 15 grandi imprese che fanno parte del network IeP-Imprese e Persone (una rete di welfare interaziendale condiviso, che coinvolge big come Edison, 3, Alitalia, Intesa SanPaolo, Mediaset...) hanno messo in comune prodotti e servizi di cui beneficiano oltre 400mila addetti. L'accordo bilaterale raggiunto da Cisl con il mondo dell'artigianato lombardo per la costituzione di un fondo di welfare di categoria, operativo nel gennaio 2014, riguarderà una platea di 50mila imprenditori e oltre 200mila lavoratori.

Tutto a macchia di leopardo e senza una regia, certo, ma la tendenza che indica la rotta futura appare chiara. Rispetto agli esordi - parliamo di tre o quattro anni fa, non di un secolo - il welfare aziendale è cresciuto in maturità, oltre che in quantità. Non è più solo legato alla sperimentazione più o meno illuminata di singole imprese, ma comincia a ragionare secondo logiche di rete. Che siano associazioni di categoria, consorzi di imprese, accordi proposti in maniera allargata dai sindacati poco importa: essere usciti dal fatto episodico significa aver superato quello che era uno dei limiti del welfare aziendale delle origini, l'essere una formula molto bella e utile, ma per pochi. Un gap che separava lavoratori di serie A, quelli impiegati in aziende che attivavano forme più o meno

evolute di welfare, e lavoratori di serie B, che oltre a perdere pozzi di welfare pubblico non avevano nemmeno l'aiuto degli incentivi aziendali. Non solo; le logiche di rete consentono ovviamente un incremento esponenziale nell'implementazione di sistemi di welfare aziendale e "costringono" anche i fornitori di servizi - tra il quali il non profit, con l'expertise maturato nell'ambito dei servizi di cura - a strutturare proposte sempre più specifiche e vantaggiose.

Non sono più i tempi di Olivetti...

Una crescita destinata a portare a maturità il sistema, dicono gli esperti, entro i prossimi due-tre anni. E non solo in previsione del fatto che il welfare pubblico diventerà sempre più evanescente. Anzi. Più questa consequenzialità - che pure è stata l'inesco - diventerà marginale, più il welfare aziendale potrà crescere in maniera sana, e non come forma di supplenza.

«Bisogna sgombrare il campo dal grosso equivoco che compromette ogni discorso sul welfare aziendale», chiarisce Paolo Pezzana, direttore dell'Area Sanità Leggera di Welfare Italia, provider di servizi medico assistenziali presenti in diversi pacchetti di welfare aziendale, «e cioè che a fronte dell'arretramento dello Stato sul fronte del welfare, bisogna "far pagare" alle aziende, chiamate a fare da supplenti per i bisogni dei lavoratori. Il ragionamento è più ampio, ed è culturale più che economico. C'è un diritto innato delle persone al benessere, e bisogna elaborare modalità per garantire questo diritto. Il welfare aziendale si colloca, in questo senso, nella sfera dei diritti dei cittadini, e cioè del diritto pubblico. Non è - solo - un patto tra privati, ma è un contributo del datore di lavoro all'interno di un perimetro di funzione pubblica. Un pezzettino di opportunità insomma, che va reso sinergico con le altre componenti del sistema, altrimenti si finisce per scaricare sulle aziende una responsabilità che non compete loro». Non una responsabilità, dunque, ma un nuovo ruolo per l'azienda, e per tutti gli attori coinvolti in questa rivoluzione: i sindacati, gli enti pubblici, i fornitori di servizi, i lavoratori. «C'è chi in questa evoluzione ci vede un ritorno a una concezione di impresa paternalistica, che rimanda agli Olivetti, ai Crespi», osserva Alessia Coeli, responsabile della divisione Innovazione e Welfare di Altis, l'Alta scuola di specializzazione dell'Università Cattolica di Milano, un osservatorio privilegiato sui temi del secondo welfare. «Ma attenzione: oggi non stiamo parlando di filantropia. Qualsiasi meccanismo di welfare aziendale viene attivato perché ha una risultanza economica per l'azienda. Le politiche di welfare, per essere credibili e sostenibili, e quindi replicabili, devono essere rilevanti per il dipendente e convenienti per l'azienda». Proprio per arrivare a questo match di interessi lo sforzo dell'azienda - e questa è una linea importante di sviluppo per far progredire il sistema - deve essere quello di riportare a unità i bisogni dei lavoratori e le "risposte" in termini di beni e servizi. Come esemplifica Pezzana, «i nostri nonni nell'azienda trovavano il Cral, le colonie estive per i figli, i sindacati, lo spaccio alimentare... c'era un punto di riferimento unico che rispondeva ai bisogni. Oggi domanda e offerta sono frammentate: un sistema di welfare ben strutturato deve prima di tutto saper offrire ri- >

1,20 euro

Un euro di spesa sociale effettuata da una grande azienda che contratta servizi di welfare per i dipendenti corrisponde a un valore reale di almeno 1,20 euro.

100 milioni

Il monte prestazioni (in euro) del fondo unico sanitario istituito da Intesa SanPaolo per i propri dipendenti. 60 milioni i contributi a carico dell'azienda, circa 200mila gli iscritti.

► sposte coordinate ai bisogni. Questo fa risparmiare soldi, perché si fanno economie di scala, e tempo al dipendente, da spendere per i propri interessi e per il proprio benessere, o magari addirittura per il bene dell'azienda stessa».

Un *do ut des* non più vissuto nella logica della contrapposizione frontale, le opzioni di secondo welfare (solo) come elemento in più da inserire nelle contrattazioni sindacali, ma una reciproca convenienza e una collaborazione virtuosa. Per la quale il periodo di crisi globale fa addirittura da facilitatore, come conferma Gigi Petteni, segretario generale di Cisl Lombardia: «Nelle aziende che fanno davvero le aziende, che vivono di lavoro, con la crisi "capitale" e "lavoro" si sono avvicinati. Gli accordi sempre più ampi sulle forme di welfare aziendale che stiamo sottoscrivendo sono il segnale di un nuovo patto forte di responsabilità tra imprenditori e lavoratori». Anche il sindacato, di fronte a questa novità, sta evolvendo. «È importante partire da un'analisi dei bisogni specifici delle persone in azienda», spiega Petteni, «l'errore è pensare che possa esistere una piattaforma standard di interventi valida e buona per tutti: ogni azienda, ogni territorio ha proprie caratteristiche. Il welfare di secondo livello è efficace se dà risposta a quelle specifiche esigenze, se no è un di più inutile. Per questo sono convinto che si debba favorire la contrattazione di secondo livello, che non sminuisce la contrattazione collettiva, ma anzi favorisce l'attenzione alle specificità. Il sindacato deve capire che questa è la strada maestra, non un elemento marginale del suo compito».

«Da parte dei sindacati vedo un approccio più pragmatico e meno dogmatico», conferma Monica Boni, direttore dell'Arca Welfare benefits di Edenred, uno dei principali provider italiani di servizi, che struttura per aziende ed enti pubblici programmi di welfare e work-life balance. «La crisi ha fatto emergere il buon senso: tutti si sono resi conto che un cambiamento di mentalità è imprescindibile, che bisogna concentrare le energie e la fantasia sull'immaginare risposte che fino a ieri non c'erano. Tutti gli attori coinvolti si trovano su una grande frontiera dell'innovazione sociale, che porta anche a nuove forme di collaborazione. Quando le risorse sono scarse, bisogna far lavorare le intelligenze».

Tanta domanda, poche risposte

Se la prima linea di sviluppo del welfare aziendale è quella del "fare rete", la seconda è di sicuro quella della capacità di "aggregare". Aggregare la domanda, i bisogni, ma anche aggregare la risposta, la proposta di servizi. «L'offerta di servizi è ancora troppo frammentata», spiega Alberto Perfumo, a.d. di Eudaimon, società che fornisce soluzioni per il benessere organizzativo delle aziende e che ha promosso la costituzione del network IeP - Imprese e Persone. «Paradossalmente, i fornitori di risposte, paradossalmente, sono rimasti indietro rispetto a quella che è la crescita della domanda. C'è insomma un grande spazio di mercato nel settore della risposta, della fornitura di beni e servizi per il welfare aziendale. Anche perché la vera frontiera è quella delle piccole e medie aziende, che fino ad ora non si sono potute permettere di strutturare un proprio sistema di welfare aziendale, e alle quali bisogna essere in grado di fornire risposte locali. E chi più del non profit può avere il profilo

adatto a questo compito? Certo, deve industrializzarsi e garantire continuità, oltre che qualità».

Un convitato di pietra a questo tavolo di frontiera resta lo Stato, che non è ancora riuscito ad assumersi quel ruolo di regia che sarebbe richiesto - e utile - in questo passaggio epocale. Si muovono le Regioni (la Lombardia ha appena promosso un nuovo bando da 5 milioni di euro per imprese che promuovono forme di welfare aziendale; il Veneto l'anno scorso ha incentivato modelli virtuosi mettendo sul piatto 840mila euro), ma come conferma Remo Sernagiotto, assessore alle Politiche sociali della Regione Veneto, «sui temi del welfare di secondo livello, e di quello che i governi regionali possono fare e fanno, non si è mai parlato nell'ambito della Conferenza Stato-Regioni. Così, ognuno si arrangia da sé». E invece servirebbe una politica coordinata.

L'ultima parola spetta al fisco

Perché la principale leva che incentiva le aziende a far crescere forme di welfare è quella fiscale, e cioè la parziale defiscalizzazione sia per il datore di lavoro sia per il lavoratore di quella parte di retribuzione che viene "convertita" in servizi di welfare. Il problema è che... non esiste un quadro normativo in materia. «Il cosiddetto welfare aziendale è un fenomeno che, sotto il profilo giuridico sostanziale, si presenta assolutamente disorganico e a-sistematico, essendo riconducibile a eterogenei ambiti normativi» ha spiegato in modo netto Armando Tursi su secondowelfare.it. Un regime giuridico e fiscale norma infatti le forme di previdenza e assistenza integrativa, altre regole per le forme di retribuzione non monetarie (fringe benefits, beni e servizi aziendali per i dipendenti o i loro familiari, ecc). «Queste ultime vengono in rilievo sotto il profilo giuridico esclusivamente nella dimensione fiscale, essendo disciplinate dall'art. 51 del Testo unico delle imposte sui redditi», spiega Tursi.

In pratica, l'art. 51 del Tuir è il riferimento legislativo su cui si fonda tutto il sistema, un articolo che «amplia il novero dei compensi esclusi dall'imponibile, includendovi tra l'altro, e per quanto interessa il cosiddetto "welfare aziendale", l'utilizzazione delle opere e dei servizi offerti dall'azienda ai dipendenti o ai loro familiari a carico per finalità di educazione, istruzione, ricreazione, assistenza sociale e sanitaria o culto». L'articolo 51 ricorre nei discorsi di tutti gli intervistati, punto di partenza ma anche (spesso) scoglio contro il quale ogni buona intenzione si arena. «Purtroppo la normativa fiscale non dà garanzie assolute», conferma Boni di Edenred, «siamo ancora al livello delle interpretazioni, delle circolari dell'Agenzia delle Entrate o dell'Inps: quale imprenditore accetta di correre il rischio di percorrere questa strada, e poi vedersi magari tassato e tartassato tra qualche anno?».

«È una questione che dovrà essere al centro dell'agenda del prossimo Governo, qualunque esso sia» auspica Pezzana. «Poi ci potrà essere una normativa con una caratterizzazione più liberista, o magari più socialdemocratica, ma comunque dovrà indicare una linea d'azione certa». Nei capannoni di Treviso, di Varese e del Trentino, insomma, si sta inventando un pezzo di futuro. Ma per avere l'ultima parola bisogna passare da Roma... <

38%

L'incremento di produttività in aziende che hanno un buon sistema di welfare strutturato, secondo un'indagine svolta da Edenred su un campione di 800 lavoratori di 400 aziende.

30,6 miliardi

La spesa privata dei cittadini italiani per la salute (fonte: Censis). Potenzialmente buona parte di questo "mercato" potrebbe rientrare nelle offerte di welfare aziendale.