



Più reti d'impresa per lo sviluppo di una economia circolare

Salvo Carbonaro

Presidente Praesidium

Un impegno comune delle parti sociali e un regime fiscale più favorevole per rilanciare la seconda fase di sviluppo di un moderno sistema di welfare occupazionale e di benessere nelle aziende e nel territorio.

Per avere una visione completa dell'“industria welfare” e costruire ipotesi di evoluzione del mercato, occorre considerare anche il valore del welfare familiare, alimentato dalla spesa delle famiglie, che si stima valga 109,3 miliardi di euro (il 6,5% del PIL), valore importante e vic-

no al settore agroalimentare (134 mld di euro) o alla raccolta delle assicurazioni vita (102 mld di euro).

Nel suo complesso, quindi, il welfare italiano (tra pubblico, familiare e aziendale), vale 666,6 mld di euro, ossia il 39,9% circa del PIL. Un importo il cui peso maggiore è sostenuto dallo Stato (stante che la spesa delle famiglie è all'incirca poco più del 16% del totale) e che, suddiviso per settori, conta: 354,2 mld per *previ-*

denza e protezione sociale, 148,4 mld per *sanità* e 31,4 mld per *assistenza*.

Più precisamente, il valore potenziale complessivo delle prestazioni e dei servizi di welfare aziendale, a regime, viene stimato in 21 mld di euro, all'incirca una mensilità di stipendio in più all'anno per dipendente, qualora questi strumenti venissero erogati a tutti.

Secondo il rapporto dell'Osservatorio sul bilancio di welfare delle famiglie ita-

liane (Mbs Consulting, novembre 2017), su un reddito medio italiano di circa 27mila euro, la spesa di welfare è di circa 4.350 euro, pari al 16,4% del reddito.

Per la recente indagine Censis-Eudaimon, in Italia operano **80 provider** che interfacciano l'offerta e la domanda del welfare, di cui 30 proprietari di piattaforme on-line, mentre gli *utenti registrati*, utilizzatori per almeno una volta l'anno, sono stimati in 1,7 milioni, con una disponibilità di budget medio messo a disposizione delle aziende di appartenenza, suddiviso secondo le categorie di seguito indicate: dirigenti 2.522 euro, quadri 1.441 euro, impiegati 1.334 euro, operai 519 euro.

Per quanto riguarda i premi di risultato welferizzati, secondo le norme di tassazione agevolata delle leggi di stabilità 2016/2017 (circa 15.000 contratti aziendali e 19.000 aziende coinvolte), i provider interpellati sostengono di aver raccolto da questa fonte intorno al 20% del fatturato e che soltanto il 30% dei dipendenti coinvolti ha scelto la conversione del premio in benefit (i dirigenti e i quadri sono più favorevoli ad aumenti sotto forma di prestazioni di welfare).

Le prestazioni di welfare propriamente intese, *sanità e previdenza*, battono quelle di *integrazione del reddito*, rispettivamente 54% e 33%.

È pur vero che le famiglie con figli minori apprezzano particolarmente le prestazioni relative a *infanzia e genitorialità*, che risultano in crescita come spesa privata proprio perché lasciate maggiormente scoperte da un welfare pubblico in ritirata o che non eroga servizi in linea con i nuovi bisogni dei cittadini.

È sorprendente registrare che il 18% dei dipendenti richiede prestazioni di assistenza *legale, previdenziale e fiscale*, servizi propri dei sindacati o associazioni di rappresentanza del mondo del lavoro e della bilateralità e, per quanto ci riguarda, valore reale di proselitismo.

Ancora più singolare è apprendere il basso livello di **comunicazione** e d'informazione, se solo il 18% dei dipendenti dichiara di avere una conoscenza "precisa e articolata" del tema welfare, contro il 55% circa di chi ne ha una "generica" e il 23% che asserisce di non avere "nessuna conoscenza". Ecco come si spiega il contesto nel quale molti *decidono di non decidere* come pianificare misure

di protezione sanitaria e previdenziale e assicurarsi contro i nuovi rischi socio-economici e le incertezze del futuro.

Detto ciò, occorre tentare di capire quali potrebbero essere le nuove sfide per lo sviluppo di un welfare aziendale contemporaneo, inteso non come riedizione moderna e inattesa degli anni '70, ma, grazie ai recenti e auspicabili futuri sgravi fiscali e all'ingresso nei principali rinnovi contrattuali, come nuovo valore strategico nella gestione del personale e di crescita del benessere che supera la dimensione economica.

Per fare ciò, la prima tappa, meglio se nella prossima negoziazione che precederà il rinnovo del CCNL, è capire i motivi dell'attuale deficit comunicazionale nei confronti dei dipendenti, per sintonizzarsi sui nuovi rischi socio-economici dai quali tutelarsi e comprendere il corretto valore della **moneta-welfare** come strumento collettivo e multifunzionale di pianificazione territoriale del benessere della popolazione aziendale.

È chiaro che per raggiungere tale obiettivo occorre far evolvere l'attuale modello di welfare aziendale in favore di una dimensione collettiva del bene comune in azienda, del senso di appartenenza e della cooperazione, con l'obiettivo di superare la dimensione individualista del rapporto di lavoro tra dipendente e impresa, per fortuna residuale retaggio del passato in non molte realtà aziendali.

Anche le aziende devono favorire, più che in passato, lo sviluppo di progetti di welfare territoriale, investendo su policy di *wellness at work* e di *work-life balance* che abbiano il chiaro obiettivo di adattare, quanto più possibile, il posto di lavoro alle esigenze specifiche dei loro dipendenti, con particolare riguardo allo stato di salute della forza lavoro a tutti i livelli di responsabilità, avendo ormai evidenza storica che salute e benessere sono fortemente correlati per la crescita della produttività aziendale.

È raccomandabile che le imprese che investono concretamente nell'erogazione di beni e servizi non trascurino di monitorare, dall'interno, che le filosofie aziendali di welfare adottate possano essere inconsapevolmente snaturate da piani di welfare non ben implementati e, di conseguenza, non rispondenti ai reali bisogni dei dipendenti, come talvolta è

capitato per via di logiche commerciali perseguite da taluni provider che, specie nella fase iniziale, hanno offerto beni e servizi indifferenziati a catalogo.

Sempre allo scopo di sviluppare il welfare anche in aziende piccole occorre superare i loro **limiti dimensionali** che ne impediscono una più ampia e meno costosa diffusione, attivando organicamente, specie se in realtà meno strutturate, meccanismi di aggregazione e interazione interaziendale allo scopo di riaccorpate la domanda di beni e servizi e innalzare il potere d'acquisto delle risorse messe in campo dalle imprese, favorendo così un accesso più diffuso alle varie piattaforme dei provider nazionale e territoriali di welfare.

A tale scopo può risultare utile acquisire e valutare le recenti esperienze aggregative, le best practice e i feedback positivi di alcune recenti **reti d'impresa di welfare** formatesi nel nord Italia, prevalentemente per iniziativa delle associazioni territoriali di Confindustria come, per esempio, la rete *Giunca* di Varese, *Giano* di Correggio, il progetto *WelfareNet* del Veneto, *Welfare-RE*, *Welfare Trentino-AA*, il caso del gruppo Veritas di Venezia ecc., per costruire un *welfare design* innovativo e relativi protocolli per la costituzione di network territoriali che vadano oltre l'attuale esperienza, seppur positiva.

Per capire meglio il punto di vista delle aziende medio-piccole in ordine alla possibilità di costituire reti d'impresa per l'erogazione di beni e servizi, riducendo il gap tra offerta e domanda di welfare territoriale, come prima iniziativa potrebbe essere utile programmare, insieme a quelle associazioni di categoria territoriali più sensibili al tema della responsabilità sociale dell'impresa, un *roadshow* per discutere delle prospettive del settore e delle potenzialità di uno sviluppo territoriale del welfare.

Successivamente, in un quadro di possibile fattibilità e collaborazione, potrebbe risultare interessante ragionare sull'opportunità di costituire, con la gradualità necessaria, dei **Welfare Point** bilaterali multi-professionalizzati per la promozione di nuove reti d'impresa e per lo sviluppo di un nuovo modello di welfare territoriale collaborativo, multi-attore ad economia circolare, con il concorso, tra gli altri, dei manager nostri iscritti e delle associazioni di Federmanager. ■