

# Nuove alleanze per un welfare che cambia

## Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019

### Capitolo 4

#### Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider

di Federico Razetti e Valentino Santoni

Seppur con alcune difformità il welfare aziendale si sta progressivamente diffondendo all'interno del tessuto produttivo del Paese. Oltre a ridefinire il perimetro delle relazioni industriali, tale fenomeno sta producendo interessanti effetti dal punto di vista economico e delle modalità di fruizione delle prestazioni di natura sociale da parte dei lavoratori. Sono sempre di più infatti le società (profit e non profit) che decidono di investire nel cosiddetto "mercato" del welfare aziendale. Tra queste realtà sono sempre più numerosi i provider, cioè soggetti che sostengono le imprese nelle varie fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare. Il capitolo approfondisce le dinamiche in corso nel mercato del welfare aziendale concentrandosi sulla funzione di intermediazione fra domanda e offerta, ovvero fra bisogni e risposte, nel campo del welfare occupazionale da parte dei provider. Le analisi e le riflessioni proposte si basano su quanto emerso da una survey rivolta ai principali operatori e realizzata da Percorsi di secondo welfare, in collaborazione con AIWA, la prima associazione italiana di provider di welfare aziendale. La ricerca si è posta l'obiettivo di colmare, almeno in parte, il deficit conoscitivo esistente intorno a tale tema, provando a stimare il valore del mercato legato al welfare aziendale intermediato dagli operatori e l'ampiezza del bacino di lavoratori che hanno accesso a questa forma di protezione sociale, a cogliere le caratteristiche delle imprese clienti e a comprendere scelte di aziende e lavoratori in materia di servizi e prestazione di welfare. Le dinamiche osservate grazie alle evidenze emerse dalla survey, lette attraverso gli spunti offerti dalla letteratura attualmente disponibile, sono utili per sviluppare alcune riflessioni in merito all'effettivo ruolo di intermediazione (o disintermediazione) che i diversi attori che popolano il mercato del welfare - a partire dai provider stessi - esercitano o potrebbero esercitare a vari livelli. Il capitolo si interroga in particolare sulla possibilità che, quando gli operatori limitano la propria opera di intermediazione alla predisposizione e alla vendita di una piattaforma informatica per l'accesso ai benefit welfare, questa finisca per alimentare disintermediazione fra bisogno e lavoratore.

#### Parole chiave

welfare aziendale; flexible benefit; provider; intermediazione; disintermediazione

### Chapter 4

#### The Corporate Welfare Market. Intermediation and the Role of Providers

by Federico Razetti e Valentino Santoni

Despite some differences, company-based welfare is gradually spreading within Italian productive fabric. In addition to the redefinition of borders/perimeter of industrial relations, such phenomenon is producing interesting effects both from an economic perspective and the way workers access and benefit from welfare. In fact, more and more (profit and non-profit) companies are investing in the so-called company-based welfare market. Among these, there are the so called "providers", people supporting companies in the different phases of design, implementation and welfare interventions or plans monitoring. This Chapter provides in-depth coverage of the dynamics currently underway in the company-based welfare market, by focusing on providers' intermediation between supply and demand, i.e. between needs and responses. Analyses and reflections are based on a survey involving the main providers operating in Italy. The survey was carried out by Percorsi di secondo welfare in collaboration with AIWA, the first Italian association of company-based welfare providers. Aim of the research was to fill the gap of knowledge on this topic, trying to estimate the size of the market brokered by the operators as well as the pool of workers who have access to this form of social protection; to capture the characteristics of client companies and to understand the choices made by companies and workers in terms of services and welfare provisions. Study's results - explained on the basis of the current literature on the topic - are relevant to expand some of the matters raised at the actual role of intermediation (or dis-intermediation) that welfare system actors play or could play at various levels - starting from the providers themselves. The final part of the chapter raises the question that, when operators restrict their intermediation work to the design and sale of an IT platform for welfare benefits' access, this might lead to dis-intermediation between need and worker.

#### Keywords:

company-based welfare; flexible benefits; providers; intermediation; disintermediation



#### Come citare:

Razetti F., Santoni V. (2019), *Il mercato del welfare aziendale: l'intermediazione e il ruolo dei provider*, in Maino F., Ferrera M. (a cura di) (2019), *Nuove Alleanze per un welfare che cambia. Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Torino, Giappichelli, pp. 119-152.

Documento scaricato dal sito [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it)

Versione cartacea acquistabile su [www.giappichelli.it](http://www.giappichelli.it)

Federico Razetti e Valentino Santoni

**IL MERCATO DEL WELFARE AZIENDALE.  
L'INTERMEDIAZIONE E IL RUOLO DEI PROVIDER**

# 4

## Introduzione

Come osservato nel capitolo precedente, seppur con alcune significative difformità, il welfare aziendale si sta progressivamente diffondendo all'interno del tessuto produttivo del Paese. Tale fenomeno, oltre a ridefinire il perimetro delle relazioni industriali, sta producendo interessanti effetti dal punto di vista economico e delle modalità di fruizione delle prestazioni di welfare da parte dei lavoratori. Sono sempre più numerose le società – profit e non profit – che decidono di investire nel mercato del welfare aziendale. Tra di esse vi sono i cosiddetti *provider*, soggetti imprenditoriali che sostengono – nelle diverse fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare – le aziende che intendono offrire *benefit* ai propri dipendenti.

In questo capitolo ci proponiamo di approfondire le dinamiche in corso nel mercato del welfare aziendale concentrandoci sul ruolo esercitato dai *provider* e sulla loro funzione di intermediazione fra domanda e offerta, ovvero fra bisogni e risposte, nel campo del welfare occupazionale. La scelta di concentrare l'analisi su questi attori dipende da diverse ragioni. La prima è che negli ultimi anni, come anticipato, il numero e la rilevanza di questi soggetti è andata crescendo. In uno scenario caratterizzato, allo stesso tempo, da rilevanti incentivi creati dalla normativa e dalla persistente complessità del quadro regolativo, i *provider* – proprio in virtù del loro ruolo di intermediari e facilitatori – si sono via via affermati come soggetti centrali per le imprese che desiderano strutturare piani di welfare aziendale. L'attrattiva di questi soggetti risiede nella loro capacità di offrire risposte professionali in merito ai diversi passi necessari per strutturare un piano di welfare: una funzione di intermediazione che è andata specializzandosi, di pari passo con l'affermarsi di piattaforme informatiche per la gestione dei *benefit*. Il secondo motivo di interesse verso questo mercato origina dall'osservazione che, in quanto operatori in prima linea sul fronte del welfare, i *provider* sono depositari di una mole imponente di informazioni utili per fornire una rappresentazione, se non esaustiva, certamente molto ampia e

attendibile delle dinamiche in atto in questo ambito sul lato dell'offerta, ma anche della domanda: i dati in possesso dei *provider* rappresentano una fonte tanto più preziosa alla luce della scarsità delle informazioni rese disponibili su questo tema dalle fonti ufficiali. La terza ragione di interesse sta, dal nostro punto di vista, nel fatto che i *provider*, mettendo a punto strumenti flessibili e relativamente accessibili per la definizione di piani di welfare, potrebbero costituire uno dei soggetti-chiave per la diffusione del welfare aziendale anche fra quelle micro, piccole e medie imprese, cuore del tessuto produttivo italiano, che per diverse ragioni messe in luce da tutte le principali ricerche sul tema (dalla bassa conoscenza della normativa alla scarsità delle risorse economiche e organizzative a loro disposizione) fanno più fatica ad avvicinarsi a questo campo di intervento (cfr. Maino e Rizza 2017; Maino et al. 2018; Maino e Razetti 2019). Infine, la diffusione dei *provider* – quali principali intermediari fra domanda e offerta di welfare aziendale – sollecita a interrogarsi attentamente sulle conseguenze che tale opera di intermediazione, dati i vincoli determinati dalla normativa e gli interessi degli operatori stessi, può produrre tanto sulla definizione delle caratteristiche dell'offerta quanto su quelle dei bisogni espressi dai lavoratori.

Nelle pagine che seguono, dopo aver delineato la cornice regolativa del welfare aziendale in Italia (§ 4.1) e aver proposto una ricognizione dei diversi attori che popolano questo mercato (§ 4.2), presentiamo i risultati di una *survey* rivolta ai principali operatori e realizzata dal Laboratorio *Percorsi di secondo welfare*, in collaborazione con Aiwa, la prima associazione italiana di *provider* di welfare aziendale (§§ 4.3 e 4.4). La ricerca si è posta l'obiettivo di colmare, almeno in parte, il deficit conoscitivo esistente intorno a tale tema, provando a stimare il valore del mercato legato al welfare aziendale intermediato dagli operatori e l'ampiezza del bacino di lavoratori che hanno accesso a questa forma di protezione sociale, a cogliere le caratteristiche delle imprese clienti e a comprendere scelte di aziende e lavoratori in materia di servizi e prestazione di welfare. Le dinamiche osservate grazie alle evidenze emerse dalla *survey*, lette attraverso gli spunti offerti dalla letteratura attualmente disponibile su una questione relativamente ancora poco indagata, permettono di sviluppare alcune riflessioni in merito all'effettivo ruolo di intermediazione (o disintermediazione) che i diversi attori che popolano il mercato del welfare – a partire dai *provider* stessi – esercitano o potrebbero esercitare a vari livelli; ci si interroga in particolare sul rischio che, in assenza dell'iniziativa di altri soggetti preposti alla rappresentanza degli interessi, quando gli operatori limitano la propria opera di intermediazione alla predisposizione e alla vendita di una piattaforma informatica, questa finisca per alimentare *disintermediazione* fra bisogno e lavoratore (§ 4.5). Nell'ultima sezione (§ 4.6) si enucleano quindi alcuni temi che, alla luce dell'analisi presentata nel capitolo, paiono meritevoli di essere inseriti in una futura agenda di ricerca sul welfare aziendale in Italia.

#### 4.1. Welfare aziendale: il quadro normativo

Se a livello concettuale il welfare aziendale può essere definito come quell'insieme di beni e servizi forniti dalle imprese e dai datori di lavoro ai loro dipendenti<sup>1</sup>, a livello normativo nel nostro Paese la materia è regolata dal Tuir, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi. L'unica forma di regolamentazione della materia è dunque di carattere fiscale e previdenziale (Maino *et al.* 2019a). La legge non offre alcuna definizione del concetto di welfare aziendale, limitandosi a sviluppare un corposo catalogo di misure il cui valore gode della totale o parziale esclusione dalla formazione del reddito da lavoro dipendente, oltre ad essere in genere deducibile dal reddito d'impresa. Ciò, dal lato dell'azienda, comporta la non-maturazione di ogni istituto contrattuale (Trattamento di Fine Rapporto, tredicesima, festività monetizzate e così via), la piena deducibilità ai fini Ires dei costi sostenuti<sup>2</sup> e la totale decontribuzione del valore dei beni e servizi corrisposti, così come delle somme riconosciute ai dipendenti. Il lavoratore gode invece della completa detassazione di questi stessi valori, oltre che dell'esenzione della contribuzione a suo carico (Massagli *et al.* 2019). Sin dall'introduzione del Tuir nel 1986, il Legislatore ha previsto così importanti agevolazioni con lo scopo di incoraggiare l'investimento delle imprese nell'ambito della protezione sociale. Inoltre, diversi governi dell'ultimo decennio hanno approvato misure volte, direttamente o indirettamente, a coinvolgere le aziende sul fronte del welfare aziendale (Ambra 2016; Santoni 2017), sino alle significative novità introdotte dalle Leggi di Stabilità del 2016 e, in parte, del 2017 e 2018.

Questi ultimi interventi hanno infatti introdotto modifiche rilevanti ai due articoli del Tuir che regolamentano la materia: il 51, che definisce ciò che non concorre a formare reddito da lavoro dipendente e fissa, per alcuni interventi, i limiti di importo defiscalizzabile, e il 100, che invece elenca le "finalità socialmente utili" che, in quanto tali, non concorrono a formare il reddito del lavoratore e sono parzialmente deducibili in capo al datore di lavoro. Il Legislatore ha in particolare cercato di incoraggiare la partecipazione delle parti sociali al processo di negoziazione dei *benefit* di welfare; ha aggiornato la normativa introducendo prestazioni destinate a proteggere i lavoratori dai nuovi rischi sociali (bisogni legati alla genitorialità e alla non autosufficienza), prevedendo la possibilità di erogare servizi tramite "voucher welfare"<sup>3</sup>; ha inoltre rafforzato il sistema che dà accesso alla fiscalità agevolata per le

---

<sup>1</sup> E, in alcuni casi, anche ai loro collaboratori autonomi.

<sup>2</sup> Per quanto riguarda le prestazioni definite dall'articolo 100 del Tuir ("Oneri di utilità sociale"), nel momento in cui queste sono fornite "volontariamente" dal datore – cioè senza stipulare un regolamento aziendale o un accordo con le rappresentanze sindacali – la deducibilità delle spese sostenute dall'impresa è limitata al 5 per mille del costo del lavoro.

<sup>3</sup> Per "voucher welfare" si intende un documento di legittimazione – che può essere in formato cartaceo

imprese; ha infine provato a rendere il welfare aziendale maggiormente attrattivo correlandolo alle dinamiche riguardanti la produttività (Maino e Razetti 2019; Massagli *et al.* 2019; Santoni 2019a).

Come sintetizzato nella tabella 4.1, l'attuale normativa in materia di welfare aziendale disciplina le seguenti macro-aree: la previdenza complementare; la sanità integrativa; i servizi per l'infanzia e l'istruzione dei figli dei dipendenti; l'assistenza ai familiari anziani e non autosufficienti; forme di copertura assicurativa per il lavoratore; il rimborso su mutui e prestiti; i servizi di trasporto collettivo e gli abbonamenti al trasporto pubblico; l'ambito della cultura e del tempo libero; i cosiddetti *fringe benefit*. Questi ultimi sono un insieme di beni e servizi che possono essere ceduti (o prestati) al dipendente e che non devono avere necessariamente finalità sociale: rientrano sotto questa definizione i buoni spesa e i buoni carburante, i cesti natalizi, il telefono o l'auto aziendale.

Risulta dunque chiara la convivenza, nello stesso perimetro, di prestazioni che rispondono a bisogni sociali in senso stretto, di interventi che attengono più direttamente a un'area definibile "ludico-ricreativa" e di "equivalenti salariali" come i *fringe benefit*. Come sottolineato da diversi osservatori, si è di fronte a "una sorta di ampliamento indefinito dei confini del welfare aziendale con una moltiplicazione delle prestazioni ben oltre ciò che tradizionalmente è tutela sociale" (Censis e Eudaimon 2018, pp. 5-6).

Oltre a queste prestazioni, a livello concettuale è poi possibile inscrivere all'interno dell'area del welfare aziendale anche gli interventi che ricadono nella categoria del welfare occupazionale che Seeleib-Kaiser e Fleckenstein (2009) hanno definito "tempo": si fa riferimento alle misure che riguardano la flessibilità oraria e lo *smart working* e che possono costituire uno strumento rilevante a sostegno dei bisogni di conciliazione vita-lavoro. Sul piano regolativo, alcune delle prestazioni in tema di flessibilità sono contenute nel Decreto legislativo 51 del 26 marzo 2001 ("Testo Unico maternità/paternità"), preceduto dalla Legge 53/2000, mentre per lo *smart working* il riferimento principale è la Legge 81/2017, la quale – oltre ad una generale definizione della materia – stabilisce la modalità di attivazione del lavoro agile, gli aspetti formali relativi all'accordo tra le parti, che cosa questo debba disciplinare, la retribuzione del lavoratore e la dibattuta questione relativa a salute e sicurezza (cfr. Capitolo 3; Barazzetta 2019).

---

o elettronico – che consente al lavoratore di spenderne il relativo valore nominale in beni e servizi stabiliti dalla normativa.

Tabella 4.1 – Il quadro normativo in materia di welfare aziendale.

Area di intervento	Prestazioni	Modalità di erogazione			Beneficiari		Limiti	Art. Tuir
		Versamenti	Rimborsi	Servizi, voucher e acquisto diretto del datore	Dipendenti	Familiari <sup>4</sup>		
Previdenza complementare	Versamenti da parte di datore di lavoro e/o lavoratore a fondi pensione	•	-	-	•	•	Fino a 5.164,57 €/anno (esclusa eventuale somma del PdR)	51, c. 2, h (d.lgs. 252/2005)
	Versamenti a Fondi, Enti o Casse aventi esclusivamente fine assistenziale	•	-	-	•	•	Fino a 3.615,20 €/anno (esclusa eventuale somma del PdR)	51, c. 2, a
Sanità integrativa	Spese mediche (spese odontoiatriche, check-up, visite specialistiche, ecc.)	-	-	•	•	•	-	51, c. 2, f (quindi 100, c. 1)
	Premi per polizze sanitarie versati dal datore di lavoro	-	-	•	•	-	Fino a 258,23 €/anno (come <i>fringe benefit</i> )	51, c. 2, f (quindi 100, c. 1)
Servizi all'infanzia e istruzione	Spese scolastiche (rette per asili, mense scolastiche, libri, università, borse di studio), <i>baby-sitting</i> , centri o campus estivi e invernali, ludoteche, servizi aggiuntivi (gite d'istruzione, scuolabus...).	-	•	•	-	•	-	51, c. 2, f bis
Assistenza familiare	Assistenza di familiari anziani e non autosufficienti	-	•	•	-	•	-	51, c. 2, f ter
	Assicurazioni Long Term Care e Dread Disease	•	-	-	•	-	-	51, c. 2, f quater
Vitto	Servizi mensa gestiti in proprio o tramite terzi oppure attraverso buoni	-	-	•	•	-	Per i buoni il limite è di 5,29 €/giorno (7 € se in formato elettronico)	51, c. 2, c
Mutui e prestiti	Rimborso della quota per interessi passivi per mutui e prestiti	-	•	-	•	-	-	51, c. 4, b

<sup>4</sup> Quando la normativa fa riferimento ai familiari del lavoratore – in base all'articolo 12 del Tuir e all'articolo 433 del Codice Civile – si intendono: coniuge non legalmente ed effettivamente separato (vi rientra anche il partner nelle unioni civili di cui alla Legge 76/2016); figli, compresi i figli naturali riconosciuti, i figli adottivi e gli affidati o affiliati; genitori e, in loro mancanza, gli ascendenti prossimi; adottanti; generi e nuore; suocero e la suocera; fratelli e le sorelle germani o unilaterali. Ai fini del welfare, i familiari qui citati possono anche non essere conviventi e non essere fiscalmente a carico (Circolare dell'Agenzia delle Entrate 238/E del 2000).

Area di intervento	Prestazioni	Modalità di erogazione			Beneficiari		Limiti	Art. Tuir
		Versamenti	Rimborsi	Servizi, voucher e acquisto diretto del datore	Dipendenti	Familiari <sup>4</sup>		
Trasporto	Servizi collettivi di trasporto	-	-	•	•	-	-	51, c. 2, d
	Abbonamenti al trasporto pubblico	-	•	•	•	•	-	51, c. 2, d bis
Cultura e tempo libero	Abbonamenti o ingressi a cinema e teatri, pay tv, abbonamenti o ingressi a palestre, centri sportivi, impianti sciistici, spa, abbonamenti a testate giornalistiche, quotidiani, viaggi (pacchetti completi, biglietteria e prenotazione di viaggi, soggiorni e vacanze), attività culturali (mostre, musei, biblioteche)	-	-	•	•	•	-	51, c. 2, f (quindi 100, c. 1)
Fringe benefit	Beni e servizi in natura (buoni acquisto e buoni benzina, auto azienda, polizze assicurative, locazione di abitazione, beni prodotti dall'azienda)	-	-	•	•	-	Fino a 258,23 €/anno	51, c. 3

Fonte: elaborazione degli autori.

## 4.2. Gli attori del mercato del welfare aziendale

Come analizzato in altri capitoli di questo *Rapporto* (cfr. Capitoli 2 e 3) ed evidenziato anche dai dati discussi in queste pagine (cfr. *infra* § 4.3), dal 2016 ad oggi il welfare aziendale ha fatto registrare una crescita rilevante tra le imprese del nostro Paese. Parallelamente alla diffusione del fenomeno, l'arena del welfare occupazionale e aziendale è andata via via popolandosi di una molteplicità di attori, individuali e collettivi, la cui emersione può essere letta in parte come uno dei fattori all'origine del recente sviluppo del welfare aziendale, in parte come una sua conseguenza. La letteratura politologica più attenta (Mallone *et al.* 2019) non ha infatti mancato di mettere in evidenza il ruolo-chiave esercitato dai soggetti privati, e in particolare dai principali *player* del settore bancario e assicurativo e dalle società *provider*, nel processo di *agenda setting* sfociato nelle novità introdotte dal Legislatore nel triennio 2016-2018 e richiamate poco sopra.

Una volta rinnovata, la cornice regolativa ha quindi spinto diversi soggetti del tessuto produttivo e della rappresentanza sociale a cogliere le opportunità aperte dal

Legislatore, definendo o ridefinendo il proprio ruolo all'interno di quello che si è rapidamente definito come un vero e proprio mercato del welfare aziendale. In questa sezione ci proponiamo di delineare le caratteristiche di tali soggetti, con una particolare attenzione all'eterogeneo universo delle società *provider*.

#### 4.2.1. Attori e funzioni

La tabella 4.2 propone una rappresentazione schematica dei principali attori che popolano attualmente tale mercato, mettendo al contempo in evidenza le funzioni da essi esercitate o esercitabili.

Tabella 4.2 – Il mercato del welfare aziendale: principali attori e funzioni.

Attori \ Funzioni	Articolazione/ aggregazione della domanda	Acquisto di piani di welfare per i dipendenti	Vendita di piani di welfare	Erogazione (fornitura di beni e servizi inclusi nei piani di welfare)
<i>Imprese (profit e non profit)</i>	Singole imprese, reti di imprese	Imprese profit, imprese e cooperative sociali	<b>Società provider</b>	Imprese profit, imprese e cooperative sociali, società di mutuo soccorso
<i>Parti sociali</i>	Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali, Enti, fondi e casse bilaterali	Associazioni datoriali, Organizzazioni sindacali, Enti, fondi e casse bilaterali	Associazioni datoriali	-
<i>Pubblica amministrazione</i>	Regioni, Enti locali territoriali e Camere di Commercio	Enti della Pubblica Amministrazione	-	Aziende Sanitarie Locali e Aziende Ospedaliere, Ambiti Territoriali, Consorzi, ecc.

Nota: L'area evidenziata in grigio è quella su cui si concentra l'analisi presentata in questo capitolo.

Fonte: elaborazione degli autori.

Le imprese (singole o in forme associate, più o meno formalizzate), le parti sociali e le associazioni di rappresentanza e, più indirettamente, le amministrazioni pubbliche (soprattutto locali e regionali) possono innanzitutto esercitare un ruolo centrale dal punto di vista dell'articolazione e dell'aggregazione della domanda. A seconda delle fonti (unilaterali o negoziali) da cui il welfare aziendale scaturisce (cfr. Capitolo 3), il ruolo delle rappresentanze sociali potrà essere più o meno incisivo; le novità introdotte dalla Legge di Stabilità 2016 e il venir meno del vincolo della volontarietà hanno certamente dato impulso alla contrattazione del welfare, rinnovando le opportunità di dialogo e gli strumenti a disposizione delle parti sociali nei momenti di confronto, come illustrato nel Capitolo 3. Come approfondito altrove (Maino e

Razetti 2019), anche le associazioni di categoria possono contribuire ad articolare e aggregare la domanda di piani di welfare, attraverso numerosi canali: dalla promozione della conoscenza e della cultura sul welfare aziendale fra le aziende (attraverso attività di sensibilizzazione sul tema) all'istituzione di osservatori sulla contrattazione e il welfare; dall'accompagnamento delle associate nella messa a punto di piani di welfare tramite servizi diretti o indiretti di consulenza (fiscale, giuslavoristica e sindacale, analisi dei bisogni dei dipendenti, monitoraggio dell'implementazione dei piani adottati) alla messa a disposizione delle imprese aderenti di una piattaforma welfare (appoggiandosi a un *provider* esterno o diventando l'associazione stessa operatore di welfare); dalla promozione della contrattazione di secondo livello, aziendale e territoriale, sui temi del welfare insieme alle organizzazioni sindacali, fino al sostegno alla creazione di una aggregazione di imprese tramite la sottoscrizione di un contratto di rete<sup>5</sup>. Le parti sociali – datoriali e sindacali – possono inoltre agire congiuntamente nel definire la domanda di *benefit* attraverso organismi a composizione paritetica, quali gli enti, le casse e i fondi bilaterali, che in molti casi includono nella propria offerta anche prestazioni di tipo sociale (Razetti e Tomatis 2017). Funzioni di aggregazione e sostegno all'articolazione della domanda possono poi essere giocate dalle istituzioni pubbliche – soprattutto di livello territoriale (Regioni, Enti locali, Camere di Commercio) – in termini di cofinanziamento delle iniziative, ma anche di accompagnamento nell'intraprendere percorsi progettuali innovativi: si pensi ai sempre più numerosi bandi regionali che stimolano lo sviluppo di partenariati e progetti di welfare aziendale orientati soprattutto verso il tema della conciliazione vita-lavoro<sup>6</sup>.

Le imprese – profit e non – agiscono quindi come principali acquirenti dei piani di welfare: tale funzione può essere esercitata individualmente o collettivamente, a seconda dell'attivazione o meno di processi aggregativi come quelli appena richiamati. Alle imprese possono aggiungersi le associazioni datoriali e sindacali e (almeno in linea teorica) i soggetti della pubblica amministrazione che intendano offrire ai propri dipendenti *benefit* di welfare occupazionale.

Tra gli attori-chiave coinvolti in questo mercato si posizionano poi quelli che, a

---

<sup>5</sup> Il contratto di rete è uno strumento volto a favorire la collaborazione tra imprese, che consente a queste ultime di realizzare progetti ed obiettivi condivisi nell'ottica di incrementare la propria capacità innovativa e la competitività sul mercato, pur mantenendo la propria autonomia e indipendenza. Il contratto di rete è disciplinato dall'art. 3, commi 4-ter e ss. del D.L. n. 5 del 10 febbraio 2009, convertito nella Legge n. 33 del 9 aprile 2009 e modificato con Legge n. 99 del 2009; successive modifiche sono state introdotte con il D.L. n. 78/2010, n. 122/2010; il D.L. n. 83/2012; il D.L. n. 179/2012; la Legge n. 154/2016.

<sup>6</sup> A questo riguardo è possibile menzionare l'esperienza delle Reti Territoriali per la Conciliazione in Lombardia, dei bandi promossi dalla Regione Veneto e l'iniziativa assunta dalla Regione Piemonte attraverso la strategia We.Ca.Re. Altre esperienze di portata inferiore, per impatto e risorse mobilitate, sono state promosse nelle Marche, in Sardegna, in Calabria, in Emilia-Romagna, in Liguria.

vari livelli, si interfacciano con le imprese e con i dipendenti per la fornitura di servizi: da un lato, i soggetti che vendono i piani di welfare e tutte le attività di supporto ad esse connesse, ovvero le società *provider* (cfr. § 4.2.2)<sup>7</sup>; dall'altro, i soggetti che forniscono i beni e servizi inclusi nei piani di welfare, ovvero gli erogatori: fra questi, oltre a imprese profit, imprese sociali e società di mutuo soccorso, sembra possibile annoverare, almeno potenzialmente, anche soggetti della pubblica amministrazione che erogano servizi sociali, come le Aziende Sanitarie e Ospedaliere (cfr. tabella 4.2).

#### 4.2.2. I provider di welfare aziendale

I cosiddetti *provider* rappresentano dunque un attore centrale nel mercato del welfare aziendale. Si tratta di operatori che affiancano le imprese clienti nelle fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare aziendale. Essi mettono a disposizione delle aziende e dei lavoratori una pluralità di servizi di welfare aziendale (prevalentemente quelli previsti e agevolati dalla normativa vigente; cfr. tabella 4.1), fungendo sostanzialmente da intermediari tra la domanda (espressa dalle imprese e dai lavoratori) e l'offerta di servizi (Santoni 2017; Maino e Razetti 2019). Così facendo mettono in relazione il sistema produttivo fatto di aziende, dallo Stato nella sua veste di datore di lavoro, liberi professionisti e lavoratori autonomi e i fornitori di servizi con le attività commerciali che erogano le prestazioni di welfare secondo le modalità e i costi concordati con i *provider* stessi.

Come evidenziato nella tabella 4.2, per intercettare e interpretare la domanda espressa dai lavoratori e dalle loro famiglie (ma sempre più spesso anche da una collettività più ampia di persone che appartengono ad uno stesso territorio) il sistema produttivo si interfaccia con vari attori, a partire dalle organizzazioni sindacali e datoriali, dalle Camere di Commercio, dai numerosi Enti, fondi e casse bilaterali. Proprio la complessità connessa con la lettura dei bisogni e con l'interpretazione del quadro regolativo ha aperto uno spazio crescente per i *provider*. Questi possono infatti svolgere una funzione rilevante nell'offerta di pacchetti di servizi di welfare adattabili in base alle esigenze delle singole imprese e al budget stanziato, oltre ad accompagnare le aziende nell'effettiva implementazione del piano.

Tali operatori sempre più spesso mettono a disposizione delle proprie imprese

---

<sup>7</sup> In alcuni casi anche le associazioni datoriali si sono mosse nel mercato in qualità di *provider*. Un esempio interessante a questo proposito è costituito dall'esperimento realizzato da Confindustria Vicenza. Partendo dall'esperienza maturata con un precedente progetto a sostegno del welfare aziendale lanciato nel 2015, per prima Confindustria Vicenza ha progettato e realizzato interamente *in house*, cioè senza appoggiarsi a un *provider* esterno, una piattaforma informatica (*Welfaremeet*) per la gestione dei piani welfare, dispositivo messo a disposizione di tutte le associate interessate al servizio (cfr. Scansani 2017).

clienti e dei loro lavoratori una piattaforma informatica accessibile *online* (anche attraverso una *app*), al cui interno è caricato dall'impresa il cosiddetto "conto" o "budget welfare" che ogni lavoratore può decidere autonomamente come spendere, secondo la logica dei *flexible benefit*. Il lavoratore potrà così decidere in autonomia di quali *benefit* e servizi usufruire, e secondo quali modalità (compatibilmente con quanto previsto dalla normativa): se ricevere il rimborso del costo dei servizi acquistati, fruire di *voucher* servizi che permettono di "pagare" direttamente le prestazioni, fare versamenti aggiuntivi dei contributi previdenziali e sanitari, ricevere buoni acquisto. In molti casi i *provider* offrono inoltre ai lavoratori delle tessere in formato cartaceo o digitale che si integrano con la stessa piattaforma, ma utilizzabili anche da coloro che non hanno dimestichezza con gli strumenti informatici.

Alle prestazioni rivolte direttamente ai lavoratori e ai loro familiari si aggiungono poi i servizi che i *provider* forniscono alle aziende clienti e volti alla semplificazione della gestione del piano acquistato (gestione e conservazione documentale, adempimenti fiscali, organizzazione dei rimborsi, e così via). In altre parole, come è stato recentemente osservato, la funzione di intermediazione e semplificazione operata dai *provider* tende a sostanzarsi nella messa a punto, da parte di queste società, di una vera e propria "filiera" del welfare occupazionale e aziendale (Arlotti 2019).

Tutti i grandi *player* che operano in questo mercato articolano la propria offerta di welfare attraverso tre canali distinti – tra loro non necessariamente alternativi – abbastanza ben delineati, anche in termini di complessità gestionale e di categoria di prezzo corrispondente (Maino e Razetti 2019). Il primo è quello del welfare aziendale "tradizionale", *on top* (unilaterale, previsto da regolamento, oppure negoziale, quindi derivante da un accordo fra impresa e rappresentanti dei lavoratori), tendenzialmente il più complesso in termini gestionali e che quindi implica forme di consulenza più sofisticate. Il secondo canale è quello del welfare previsto obbligatoriamente dai Ccnl: come si è visto nel capitolo precedente, infatti, a partire dal contratto dei metalmeccanici valido per il periodo 2017-2019, la previsione di *flexible benefit* da erogarsi a livello aziendale è entrata anche nella contrattazione collettiva nazionale. Il terzo canale è infine quello legato al Premio di Risultato e in particolare alla possibilità, per il lavoratore, di riceverne il valore – in tutto o in parte – sotto forma di welfare (cfr. Capitolo 3).

Le opportunità di profitto create dal welfare aziendale aiutano a spiegare l'affollamento che attualmente caratterizza questo mercato, all'interno del quale convivono, in qualità di *provider*, soggetti molto diversi (cfr. *supra* tabella 4.2). L'eterogeneità degli operatori si osserva non solo in relazione alla proprietà o meno della piattaforma informatica con cui le società rendono accessibili beni e servizi di welfare ai lavoratori (ai *provider* "proprietary" si affiancano i *provider* "re-seller", cioè quelli che affittano la piattaforma da un altro operatore; Pesenti 2018; Pesenti e Scansani 2018;

Maino *et al.* in corso di pubblicazione), ma anche in riferimento al contesto in cui il soggetto (o il gruppo industriale a cui appartiene) trova le sue radici: società nate come emettitrici di buoni pasto, società di servizi, di consulenza, di brokeraggio assicurativo, di consulenza del lavoro e *payroll*, *software house*, società assicurative, banche, mutue, agenzie del lavoro, associazioni datoriali, imprese sociali ed enti del Terzo Settore. Alla distinzione in base alle origini tende ad essere correlata la distinzione fra *provider* cosiddetti "ibridi", ovvero società che vendono welfare aziendale senza tuttavia farne la propria attività principale, e *provider* "puri", cioè società che – nate e sviluppatasi esclusivamente all'interno del perimetro del mercato del welfare aziendale – fanno di questo il proprio *core business*.

Si noti inoltre che se i primi operatori attivi in questo mercato sono state imprese profit, negli ultimi anni si segnala un crescente attivismo anche da parte di soggetti non profit: oltre ad agire in qualità di erogatori, mettendo cioè a disposizione delle piattaforme di welfare aziendale gestite da operatori profit servizi e prestazioni, in particolare alla persona (ambito di intervento tradizionale della cooperazione sociale), provano in alcuni casi ad accompagnare le imprese clienti anche nel processo di infrastrutturazione operativa e tecnologica dei piani di welfare (Maino *et al.* 2019b). Grazie anche ad alcune caratteristiche intrinseche del mondo cooperativo e dell'imprenditoria sociale (specifiche competenze nella creazione e nella gestione di servizi di welfare, particolare attenzione alla cura della persona, approccio mutualistico molto marcato; cfr. Pavolini 2016; Sansavini e Santoni 2017), queste realtà possono non solo fungere da fornitori dei *provider* profit, ma investire esse stesse nell'intermediazione della domanda di prestazioni e *benefit* che proviene dalle aziende, oltreché dallo stesso mondo cooperativo, che sempre più si pone il problema di accrescere il benessere dei propri soci e lavoratori<sup>8</sup>.

Dopo una fase di crescita rapidissima (e a tratti disordinata), sembra oggi possibile intravedere alcuni segnali di progressiva maturazione e consolidamento del mercato. Uno di questi è consistito nell'istituzione, nel 2017, di Aiwa, sigla che sta per *Associazione Italiana di Welfare Aziendale*, realtà che racchiude al proprio interno, nel momento in cui si scrive questo capitolo, 16 dei maggiori operatori attivi nel contesto nazionale. L'obiettivo dichiarato di questo peculiare soggetto della rappresentanza è quello di interloquire con i *policy maker*, garantire assistenza tecnico-giuridica alle proprie associate e promuovere, a livello di dibattito pubblico, una cultura più consapevole del welfare aziendale (Maino e Razetti 2019). La convinzione del Presidente di Aiwa è che la costituzione di un'associazione di settore, da egli stesso promossa, sia stata "già di per sé l'indizio della nascita effettiva di un mercato: quando parti che competono riescono a mettersi insieme per sostenere posizioni di

---

<sup>8</sup> A questo riguardo, in Tombari (2019) sono illustrate alcune interessanti esperienze, come quella del Gruppo Cooperativo CGM, di Rete ComeTe, di WaVe, di Welf@reIn e di BluBe.

*interesse comune vuol dire che si è generato qualcosa che ha una indubbia rilevanza. Altrimenti, questa operazione non riuscirebbe"* (cit. in Maino e Razetti 2019, p. 158). La particolarità di Aiwa sta nel fatto che molti dei suoi soci sono già iscritti ad altre associazioni di rappresentanza: circostanza che porta Aiwa a configurarsi come una sorta di nuovo corpo intermedio, che in questo caso si fa portavoce degli interessi comuni di un gruppo di realtà che si muove in un mercato in ascesa<sup>9</sup>.

Un secondo segnale di consolidamento del mercato si può leggere nella recente acquisizione di Easy Welfare, una tra le prime imprese italiane ad occuparsi di welfare aziendale a livello commerciale, da parte di Edenred, società storicamente specializzata nell'emissione di buoni-pasto e che già da alcuni anni ha sviluppato una propria divisione dedicata ai servizi e ai *benefit* di welfare aziendale. Se processi aggregativi di questo tipo possono essere interpretati come indicativi di una riduzione della competizione presente nel mercato, possono allo stesso tempo indicare l'avvio di un processo di stabilizzazione del mercato stesso che, dopo un primo momento di espansione incontrollata in cui soggetti di varia natura hanno cercato di farsi spazio, vede ora consolidarsi il posizionamento di alcuni *player*.

Ma quanto vale oggi il mercato del welfare aziendale gestito dai *provider*? Come si articola l'offerta proposta da queste società? Quali sono le caratteristiche delle imprese che si rivolgono a tali operatori per implementare piani di welfare? E quale domanda esprimono?

### 4.3. Dimensioni ed evoluzione del mercato dei *provider*

Per rispondere a questi quesiti riportiamo di seguito le principali evidenze emerse da una *survey* realizzata dal Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* in collaborazione con Aiwa, l'associazione che si propone come il soggetto che rappresenta la quota più consistente del mercato in esame (Razetti e Maino 2018), al netto dei *provider* legati al mondo assicurativo e bancario. Lo scopo dell'indagine – che si è svolta attraverso la compilazione di un questionario *online* da parte dei referenti delle singole società (amministratori delegati, responsabili delle divisioni welfare o marketing, welfare manager...) – è consistito nella raccolta di dati utili a delineare lo sviluppo del mercato del welfare aziendale in Italia, tenendo conto delle tendenze messe in luce dalla letteratura esistente. In particolare, la *survey* si è proposta di ap-

<sup>9</sup> Alla nascita di Aiwa ha fatto inoltre seguito, nel mese di febbraio 2018, l'istituzione di *WelfareImpresa*, associazione aderente a Confindustria Federvarie – Federazione delle Associazioni Nazionali di Categorie Industriali Varie – che originariamente era costituita da nove società *provider*: Welfare Company, Poste Welfare Servizi, UniSalute Servizi, QUI! Group, Repas, Più Buono, Assiteca, Pulsar Risk, Olimpia Agency. Dopo la sua costituzione, non si segnalano tuttavia sviluppi recenti dell'attività associativa.

profondire diversi aspetti, fra i quali: i) crescita e sviluppo del mercato; ii) caratteristiche delle società *provider*; iii) profilo delle principali imprese loro clienti; iv) articolazione dell'offerta di welfare aziendale e utilizzo che ne viene fatto da parte delle imprese e dei lavoratori. A differenza dei pochi altri studi disponibili su questo tema, ove possibile la *survey* ha adottato una prospettiva diacronica, tracciando l'evoluzione del mercato su un arco temporale pluriennale (2015-2018), particolarmente interessante alla luce delle novità normative intervenute a partire dal 2016 (cfr. § 4.1).

La raccolta dei dati è stata realizzata in tre fasi: la prima tra luglio e ottobre 2018; la seconda nel mese di dicembre 2018; la terza a maggio 2019. La ricerca, che ha visto la partecipazione dei principali *provider* di welfare aziendale che operano in Italia, ha coinvolto 16 società<sup>10</sup>: le 15 realtà associate ad Aiwa<sup>11</sup> e 1 soggetto esterno all'associazione<sup>12</sup>.

La ricerca si è concentrata sulle aree di welfare aziendale diverse da previdenza complementare, sanità integrativa e vitto (buoni pasto e servizi mensa; cfr. tabella 4.1). Tale scelta è dipesa da tre ordini di motivi. Il primo, di carattere generale, consiste nell'osservazione che – pur essendo regolate dalla stessa fonte normativa (il Tuir) – buoni pasto e servizi mensa appaiono da molto tempo largamente diffusi come *benefit* nelle aziende italiane: includerli nell'analisi avrebbe probabilmente reso più difficile cogliere l'evoluzione più recente del welfare aziendale. Il secondo motivo di questa scelta risiede nella consapevolezza che alcuni degli operatori oggetto dell'indagine sono società che hanno come proprio *core business* il brokeraggio assicurativo e la gestione di fondi integrativi o complementari: includere sanità e previdenza avrebbe creato uno squilibrio eccessivo tra le differenti realtà incluse nel campione. Infine, mentre *benefit* di previdenza complementare e assistenza sanitaria integrativa tendono, nella stragrande maggioranza dei casi, a discendere da disposizioni derivanti dalla contrattazione collettiva nazionale, le aree qui indagate appaiono particolarmente adatte a segnalare il grado di attivismo delle singole aziende e delle parti sociali territoriali sul fronte del welfare aziendale inteso in senso stretto, ovvero come decisioni assunte (almeno in parte) a livello di azienda.

---

<sup>10</sup> Tutti i dati raccolti sono stati analizzati, nel pieno rispetto della *privacy* delle singole società, dai soli ricercatori del Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* e sono presentati di seguito in forma anonima e/o aggregata. In totale, i *provider* attivi in Italia sarebbero 78 (cfr. Pesenti 2018, che riporta il censimento realizzato da Valore Welfare Srl).

<sup>11</sup> Aon, Assiteca, Blue Be, Day Up, Double You, Easy Welfare, Edenred, Eudaimon, Mercer, Sodexo, Welfare Pellegrini, Well Work, Willis Towers Watson; WelfareBit e Jointly, incluse sin dall'inizio nel campione, si sono associate ad Aiwa rispettivamente nel corso del 2018 e del 2019. Per ragioni temporali, non è stato invece possibile inserire nel campione il sedicesimo *provider*, associatosi ad Aiwa solo dopo la conclusione della *survey* (estate 2019).

<sup>12</sup> TreCuori.

#### 4.3.1. La crescita del mercato

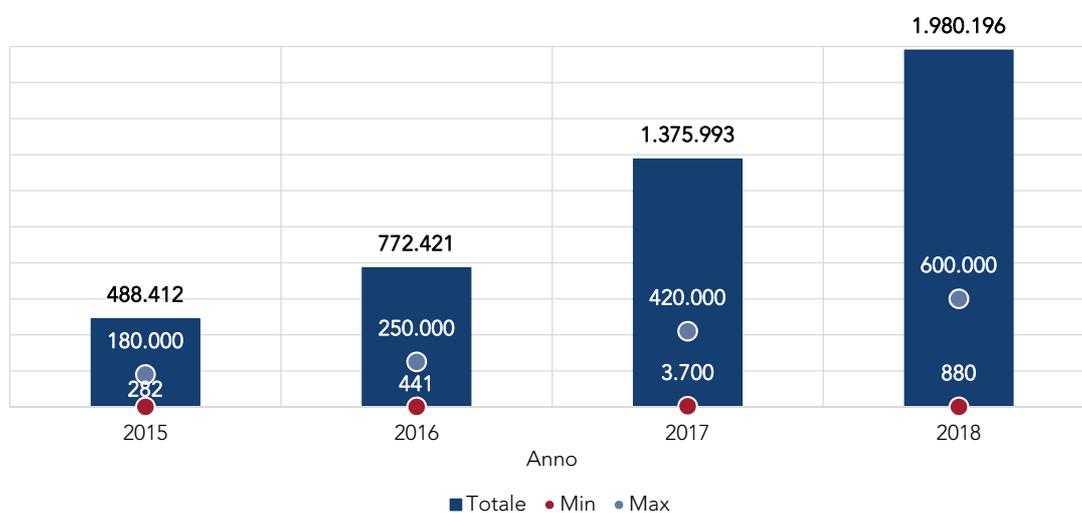
Tre indicatori appaiono utili per catturare innanzitutto le dimensioni del mercato in esame e la portata della sua crescita nel tempo. Il primo indicatore è il numero di lavoratori raggiunti dagli operatori. Nel periodo considerato i dipendenti coperti da interventi di welfare aziendale gestiti dai *provider* sarebbe quadruplicato, passando da poco meno di mezzo milione nel 2015 a quasi 2 milioni nel 2018 (+305,4%; cfr. figura 4.1). La figura 4.1, indicando anche il numero minimo e massimo di lavoratori raggiunti dalle singole società *provider*, permette inoltre di cogliere la convivenza, nel mercato in esame, di operatori di dimensioni molto diverse: nel 2018, la società più piccola gestiva il welfare di 800 lavoratori a fronte dei 600.000 (quasi 1/3 del totale) raggiunti dal *provider* più affermato. Allo stesso tempo, l'ingresso nel mercato di nuovi operatori nel corso del tempo ha fatto sì che la quota di mercato controllata dal principale operatore, in termini di lavoratori raggiunti, sia andata gradualmente riducendosi, calando dal 36,9% del 2015 al 30,3% del 2018.

Il secondo indicatore che consente di catturare crescita e dimensioni del mercato è il numero di imprese clienti degli operatori. L'analisi si è focalizzata in particolare su quelle che dai *provider* acquistano l'accesso a una piattaforma informatica per rendere accessibile il "conto welfare" ai propri dipendenti. Anche in questo caso la crescita registrata fra 2015 e 2018 è ragguardevole, come mostrato nella figura 4.2: +615,5% nel quadriennio 2015-2018<sup>13</sup>.

---

<sup>13</sup> In questo caso solo un operatore, che serve circa l'1% dei lavoratori raggiunti dall'insieme dei *provider* qui considerati, non ha messo a disposizione il dato.

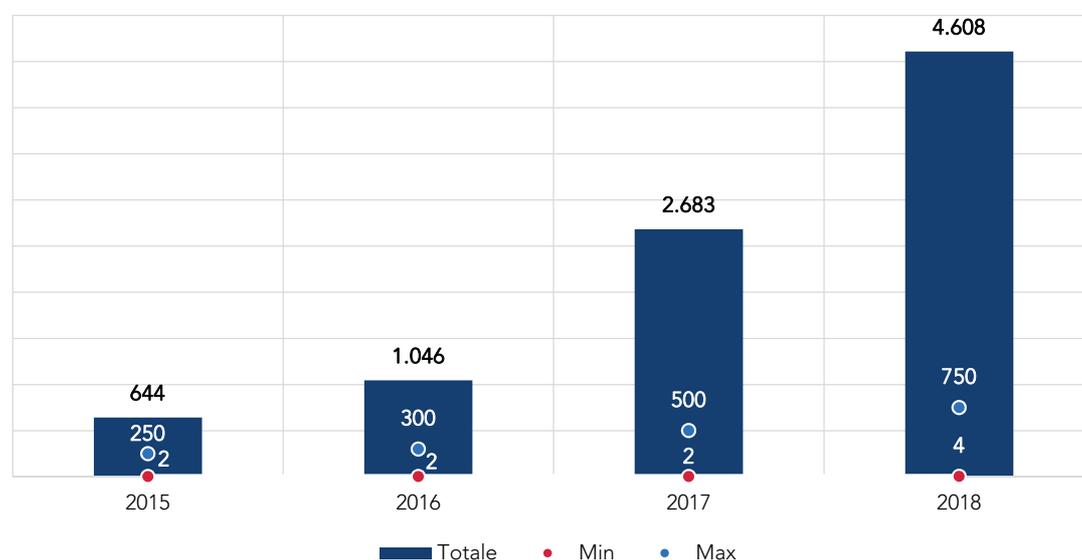
Figura 4.1 – Numero di dipendenti delle imprese servite dai provider di welfare aziendale (2015-2018).



Nota: N (2015-2017) = 15; N (2018) = 16; i provider in fase di start-up, quindi costituite ma senza imprese clienti, erano 4 nel 2015 e 2 nel 2016.

Fonte: survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa.

Figura 4.2 – Numero di imprese servite dalle piattaforme dei provider (2018).



Nota: N (2015-2018) = 15.

Fonte: survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa.

Nel 2018, considerando anche le imprese che si sono rivolte ai provider per acquistare esclusivamente voucher, il numero di società che si sono affidate agli operatori di welfare aziendale sale ulteriormente, superando le 15.500 unità.

Infine, il terzo indicatore relativo alle dimensioni del mercato riguarda il valore aggregato dei "budget welfare" caricati sui portali gestiti dai singoli operatori: tale valore si sarebbe aggirato, nel 2018, intorno ai 750 milioni di euro. Una stima da noi realizzata per il 2015 indicava un valore nettamente inferiore, pari a circa 115 milioni: benché non direttamente comparabile, per ragioni metodologiche, con il dato relativo al 2018, può tuttavia essere un riferimento utile per cogliere l'ordine di grandezza dell'incremento avvenuto, anche su questo fronte, nell'arco temporale esaminato.

#### 4.3.2. Le caratteristiche delle imprese clienti

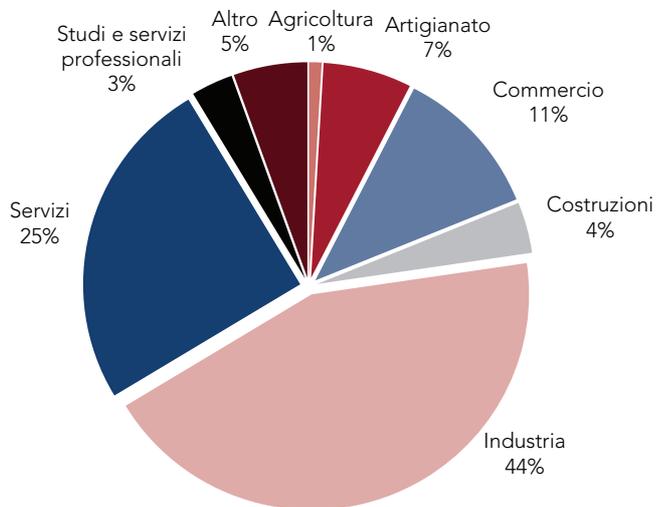
In merito alle caratteristiche delle imprese clienti degli operatori, la *survey* si è concentrata in primo luogo sui settori produttivi di appartenenza. Tutte le più recenti ricerche relative al fenomeno in questione documentano una diversa penetrazione del welfare aziendale nei vari settori produttivi dell'economia italiana, anche per effetto dei recenti rinnovi di alcuni Ccnl, e in particolare di quello relativo al comparto metalmeccanico (cfr. Capitolo 3). In linea con altre rilevazioni (cfr. Pesenti 2018), la fotografia restituita dalla *survey*, relativa al 2018 e basata sui dati trasmessi da 13 dei 16 operatori<sup>14</sup>, indica una netta prevalenza delle imprese dell'industria (44%), seguite a forte distanza dal comparto dei servizi (25%) e del commercio (11%); percentuali nettamente inferiori si registrano poi alle voci "artigianato" (7%), "costruzioni" (4%), "studi e servizi professionali" (3%), "agricoltura" (1%).

Altra variabile cruciale relativa alle imprese che "fanno welfare" è quella dimensionale. Un elemento di particolare interesse quando si esamina il tema della diffusione del welfare aziendale in un tessuto produttivo frammentato come quello italiano è la capacità del welfare aziendale di "entrare" anche fra le mura delle piccole e medie imprese. Come anticipato, i *provider* potrebbero costituire uno dei soggetti-chiave per la diffusione del welfare aziendale anche fra le micro, piccole e medie imprese che, mancando delle risorse di tempo, di conoscenza e di specializzazione funzionale necessarie, incontrano maggiori ostacoli in questo campo. I dati emersi dalla *survey* offrono a questo proposito alcuni spunti di riflessione interessanti. Da un lato, infatti, come mostrato nella figura 4.4, le imprese micro e medio-piccole (quelle sotto i 50 dipendenti) costituiscono una porzione molto consistente del mercato qui considerato: oltre il 43% delle aziende servite dai *provider* si colloca infatti in questa fascia dimensionale. 6 operatori si distinguono, inoltre, per avere fra le proprie clienti una maggioranza di aziende con meno di 50 dipendenti (cfr. figura 4.5).

---

<sup>14</sup> I 3 operatori che non hanno risposto alla domanda gestiscono nel complesso il 12,5% dei lavoratori raggiunti dalle piattaforme di tutti i *provider* inclusi nel campione.

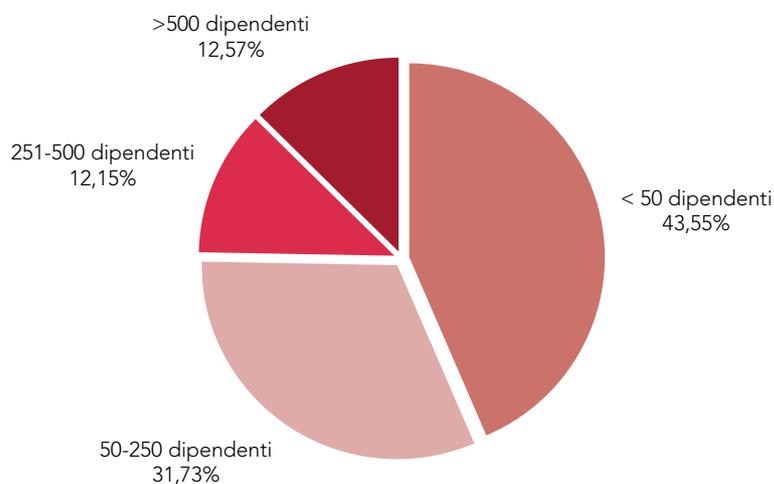
Figura 4.3 – Imprese clienti dei provider di welfare aziendale: distribuzione per settori produttivi (2018).



Nota: N =13.

Fonte: survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa.

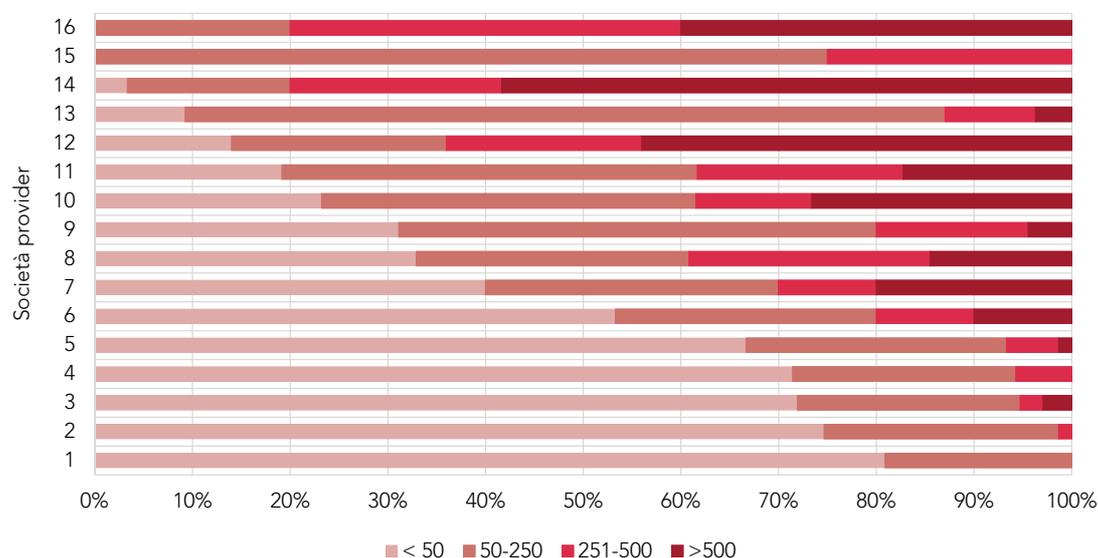
Figura 4.4 – Imprese che acquistano accesso alla piattaforma dai provider di welfare aziendale: distribuzione per numero di dipendenti (2018).



Nota: N =16.

Fonte: survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa.

Figura 4.5 – Distribuzione, per singolo provider, delle imprese che acquistano accesso alla piattaforma, per numero di dipendenti (2018).



Nota:  $N = 16$ .

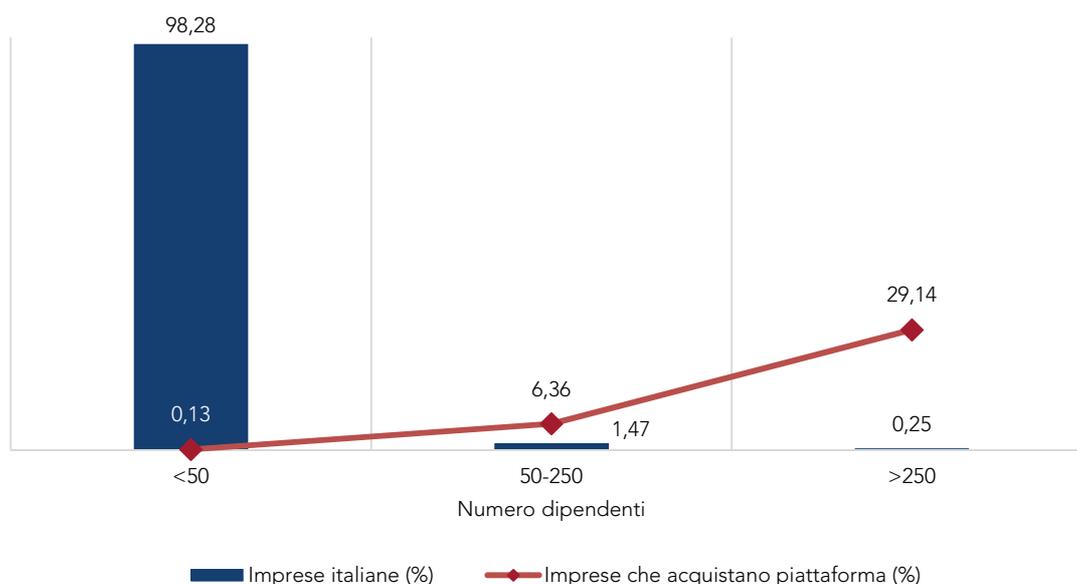
Fonte: survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa.

Dall'altro lato, nel complesso le aziende più piccole risultano nettamente sottorappresentate se confrontate con i dati Istat sull'effettiva distribuzione delle imprese italiane<sup>15</sup> (cfr. figura 4.6): nel 2017 si collocava sotto i 50 addetti, infatti, il 98,27% delle imprese con dipendenti. Inoltre, le 2.000 aziende con meno di 50 dipendenti "intercettate" dai *provider* per l'accesso a una piattaforma non costituiscono che una frazione molto modesta (appena lo 0,13%) delle imprese di queste dimensioni esistenti nel Paese. Al contrario, le aziende con 250 addetti o più, servite dagli operatori tramite piattaforma, costituirebbero quasi un terzo (il 29,14%) del bacino di aziende di questa classe dimensionale operanti in Italia. Nel complesso, dunque, i dati qui presentati, pur dimostrando che i *provider* non hanno come clienti esclusivamente le imprese medio-grandi e riescono ad intercettare anche le Pmi, confermano la centralità della dimensione d'impresa nella diffusione del welfare aziendale, anche quando l'accesso ad esso è mediato da un soggetto facilitatore quale un operatore specializzato.

<sup>15</sup> Dataset I.Stat "Imprese e addetti" – anno 2017, il cui campo di osservazione tuttavia non include le attività economiche relative a: agricoltura, silvicoltura e pesca; amministrazione pubblica e difesa; assicurazione sociale obbligatoria; attività di organizzazioni associative; attività di famiglie e convivenze come datori di lavoro per personale domestico; produzione di beni e servizi indifferenziati per uso proprio da parte di famiglie e convivenze; organizzazioni ed organismi extraterritoriali; le unità classificate come istituzioni pubbliche e istituzioni private non profit.

Infine, la distribuzione territoriale delle imprese clienti dei *provider* (al 31 dicembre 2017) restituisce la netta prevalenza dell'accesso a questo mercato da parte delle imprese collocate al Nord (il 77% del totale), seguite da quelle collocate nel Centro Italia (15%), nel Mezzogiorno (7%) e, infine, da quelle multilocalizzate (1%).

Figura 4.6 – Confronto fra la distribuzione, per numero di dipendenti, della popolazione delle imprese italiane e delle imprese che acquistano dai *provider* una piattaforma welfare (2018).



Fonte: elaborazione da survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa e dataset I.Stat "Imprese e addetti".

#### 4.3.3. Il budget welfare

In base alle evidenze raccolte, nel 2018 il valore del budget welfare a disposizione dei lavoratori delle imprese che si affidavano ai *provider* è stato mediamente pari a 558 euro, sostanzialmente in linea con quello dichiarato per il 2017 dagli operatori inclusi nella *survey* (582 euro). Come si può vedere nella figura 4.7, il valore sembra essersi stabilizzato, dopo un deciso incremento fra 2015 e 2016 e un calo sensibile fra 2016 e 2017. L'oscillazione al rialzo fra 2015 e 2016 è probabilmente la conseguenza degli incentivi fiscali introdotti con la Legge di Stabilità 2016, mentre quella al ribasso fra 2016 e 2017 è plausibilmente riconducibile all'applicazione di quanto previsto in modo vincolante dal Ccnl metalmeccanico, che stabilisce un importo molto contenuto da destinare obbligatoriamente al welfare (100 euro per il 2017, 150 per il 2018 e 200 per il 2019; si veda, su questo aspetto, il Capitolo precedente).

Considerando poi l'importo del budget welfare per i diversi livelli di inquadramento dei lavoratori per l'anno 2018 si osservano importanti differenziazioni. Il valore

medio del conto a disposizione degli operai è pari a 356 euro, per gli impiegati a 538 euro, per i quadri a 898 euro, mentre per i dirigenti di quasi 2.600 euro (figura 4.8).

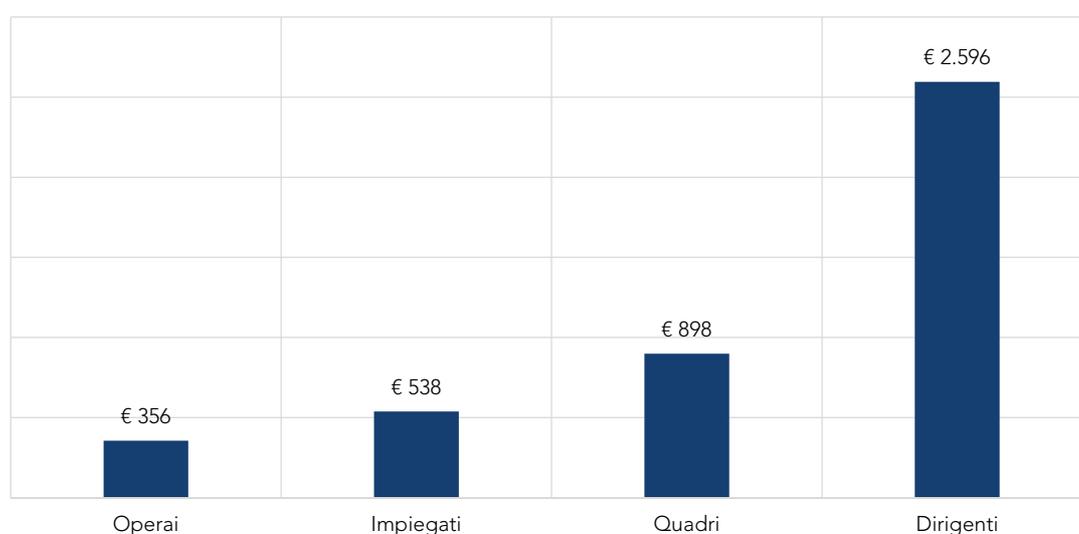
Figura 4.7 – Il valore medio del budget welfare (2015-2018).



Nota: N (2015) = 7; N (2016) = 9; N (2017) = 12; N (2018) = 16. Quelli indicati sono valori medi ponderati per la numerosità dei lavoratori serviti, dichiarati dai singoli operatori al 31 dicembre di ogni anno.

Fonte: survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa.

Figura 4.8 – Il valore medio del budget welfare per inquadramento professionale (2018).



Nota: medie semplici. N = 16.

Fonte: survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa.

#### 4.4. Quale offerta e quale domanda?

Come detto, la funzione principale dei *provider* consiste nell'opera di intermediazione fra la domanda, espressa dalle imprese che desiderano implementare forme di welfare aziendale a vantaggio dei propri dipendenti, e l'offerta di beni e servizi da includere nei piani di welfare. Ma come si articola l'offerta? E come si esprime la domanda?

##### 4.4.1. L'offerta

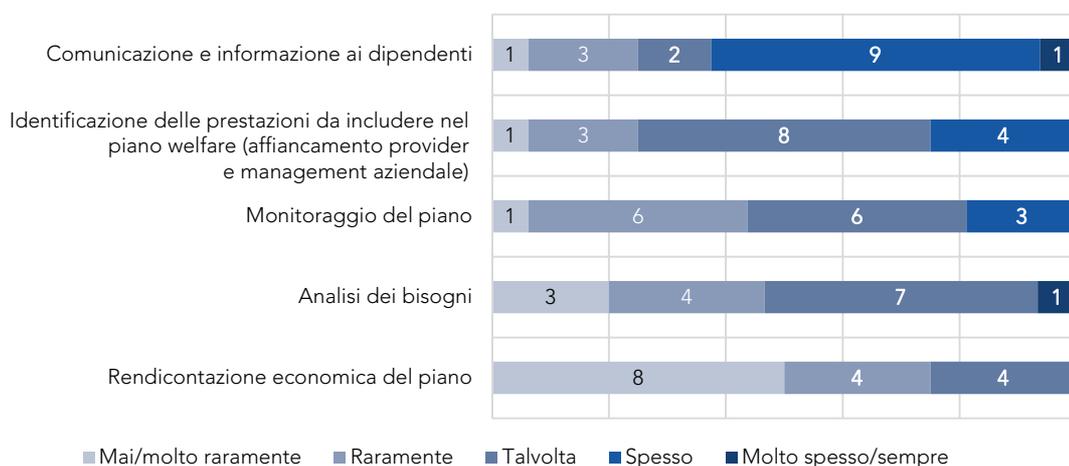
Considerando l'offerta, le aree di intervento tipicamente incluse dai *provider* sono quelle contemplate dalla normativa (cfr. tabella 4.1). Tutti gli operatori offrono infatti prestazioni nel campo dell'infanzia (asili nido, campi estivi, *baby-sitting*...), dell'istruzione dei figli dei dipendenti (materiali scolastici, rette di iscrizione, mense...), del *wellness* e del *lifestyle* (palestra, cinema, abbonamenti tv, teatro, viaggi...), dei *fringe benefit* come buoni acquisto e carburante (il cosiddetto "carrello della spesa"). Gli interventi relativi all'assistenza sanitaria integrativa, la disabilità e la non autosufficienza e la mobilità casa-lavoro sono a loro volta previsti da 15 dei 16 operatori interpellati. Molto presente è anche la previdenza complementare con la possibilità di effettuare versamenti verso casse o enti previdenziali (offerta da 13 operatori). Le prestazioni incluse da un numero inferiore di *provider* sono quelle legate all'implementazione di servizi per il disbrigo di pratiche, come il cosiddetto "maggiordomo aziendale" (9 *provider*), così come gli strumenti per la gestione della flessibilità oraria e l'organizzazione dello *smart working* (previsti da 8). Tre operatori hanno infine dichiarato di prevedere forme di rimborso e agevolazioni per prestiti, mutui e finanziamenti.

Soprattutto per i servizi alla persona, i *provider* tendono a stringere collaborazioni con soggetti esterni. Nella maggioranza dei casi, infatti, gli operatori hanno dichiarato di avere attivato convenzioni o *partnership* con altre società per la fornitura delle prestazioni nel campo degli interventi sanitari (14), della non autosufficienza (11), dell'educazione (11), della disabilità (10) e dell'infanzia (10). I *provider* che hanno partecipato alla *survey* tendono a privilegiare le collaborazioni con soggetti profit (indicati come *partner* esclusivi: 5, o prevalenti: 5); in un numero ridotto di casi (3) dichiarano di collaborare in eguale misura con soggetti profit e non profit, mentre 2 affermano di aver attivato convenzioni e *partnership* prevalentemente (1) o esclusivamente (1) con realtà non profit.

Altra questione riguarda poi il modo in cui le aziende clienti – di fronte alla strutturazione dell'offerta operata dai *provider* – definiscono le specifiche prestazioni da includere nel pacchetto welfare destinato ai propri dipendenti. Le poche evidenze disponibili su questo punto sembrano suggerire, da un lato, che i *provider* esercitano un

ruolo centrale anche in questo passaggio e, dall'altro, che le organizzazioni sindacali faticano invece a ritagliarsi una funzione incisiva. A questo proposito, una recente survey realizzata su un campione di oltre 2.300 imprese italiane con almeno 50 dipendenti (Arlotti 2019) evidenzia infatti che nella maggioranza relativa dei casi (40,3%) la selezione delle prestazioni da includere nel pacchetto è stata operata dalle imprese seguendo i consigli provenienti dalle società *provider*. La mancata centralità delle organizzazioni sindacali nella fase di identificazione delle prestazioni da includere nel piano di welfare è peraltro confermata dagli stessi *provider*. Interpellati sulla frequenza con cui il sindacato è coinvolto nelle diverse fasi di realizzazione di un piano di welfare aziendale, in merito all'identificazione delle prestazioni da includere nei piani, nella metà dei casi gli operatori hanno optato per la risposta "talvolta", valore centrale su una scala Likert compresa fra "mai/molto raramente" e "molto spesso/sempre" (cfr. figura 4.9). Pur essendo indicata come la seconda attività di coinvolgimento dei sindacati per frequenza, per la definizione delle prestazioni nessun *provider* ha selezionato la risposta "molto spesso/sempre" e l'opzione "spesso" – scelta invece da 9 operatori per le attività di comunicazione e informazione ai dipendenti – è stata indicata da soli 4 soggetti.

Figura 4.9 – Risposte alla domanda "Indichi, in base alla vostra esperienza, con quale frequenza il sindacato - nella realizzazione di un piano di welfare aziendale - è coinvolto in ciascuna delle seguenti attività ..." (numero di provider per ogni opzione di risposta – valori assoluti; anno 2017).



Nota: N = 16.

Fonte: survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa.

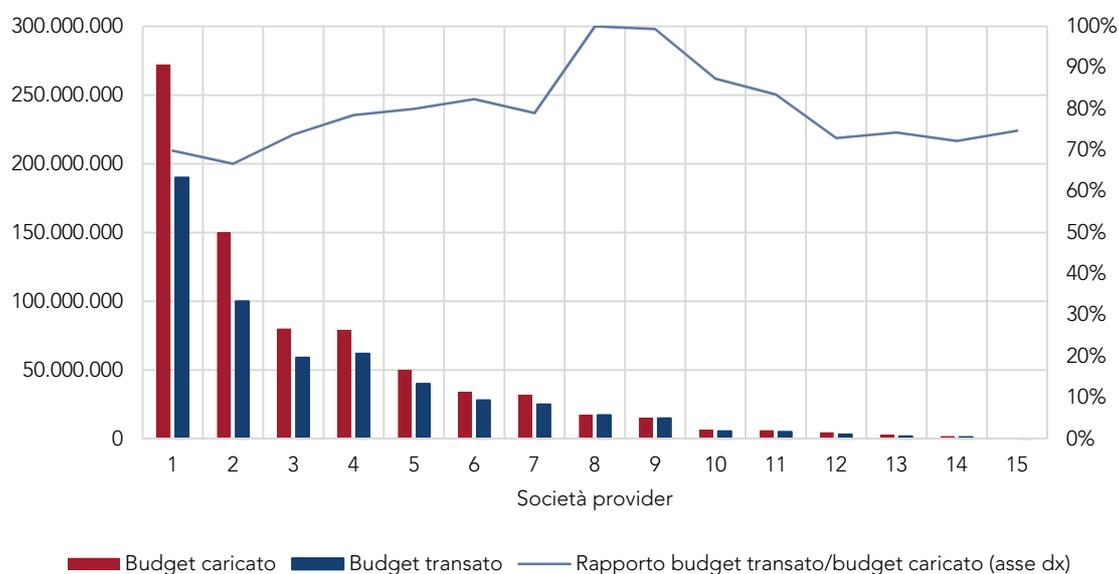
#### 4.4.2. La domanda

Venendo ora al lato della domanda, quale utilizzo fanno i dipendenti del budget che hanno a propria disposizione? Quali scelte compiono nella composizione del

proprio personale mix di *flexible benefit*? Un aspetto rilevante indagato attraverso la *survey* è relativo all'effettivo uso del conto welfare da parte dei lavoratori.

La figura 4.10 indica i valori dichiarati, da ciascun *provider* incluso nella *survey*, relativamente ai budget complessivamente messi a disposizione dei lavoratori da parte delle proprie imprese clienti ("budget caricati") e ai budget "transati", ovvero effettivamente utilizzati da parte dei dipendenti per transazioni. In media, nel 2018 i budget transati hanno rappresentato il 74% di quelli caricati, il che significa che oltre un quarto dei conti welfare è rimasto inutilizzato. Si noti che, con l'eccezione di quattro piccoli operatori, negli altri casi la percentuale di budget speso è sempre compresa fra il 70 e l'80% di quello caricato<sup>16</sup>.

Figura 4.10 – Budget caricati e budget transati per singolo provider (2018).



Nota: N = 15.

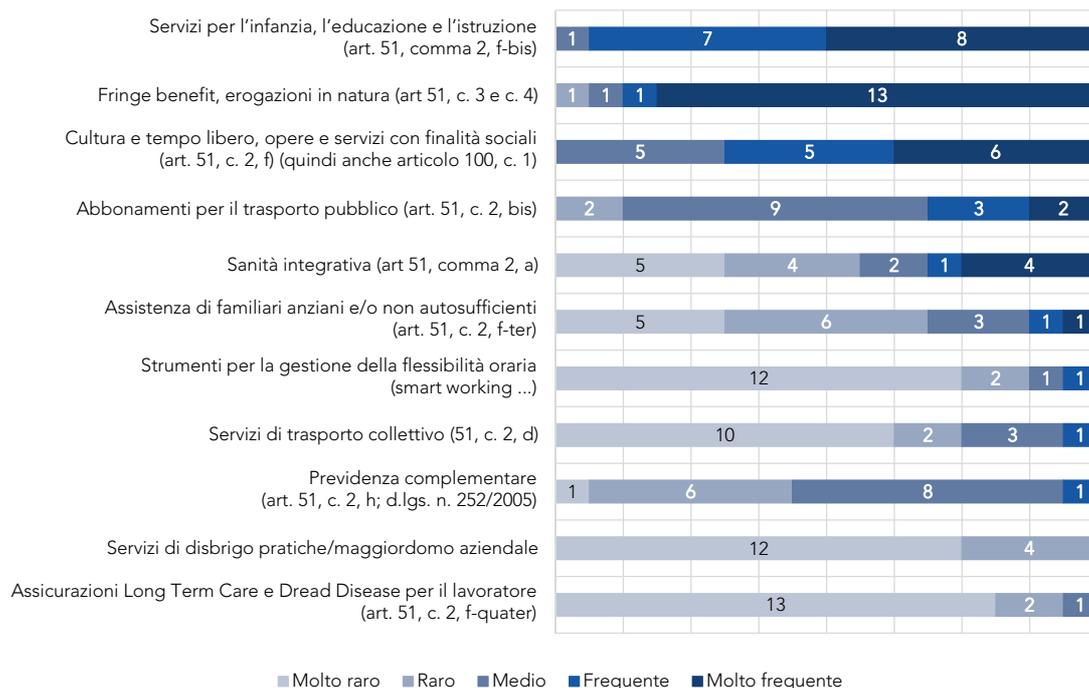
Fonte: *survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa*.

Per approfondire l'allocazione del budget da parte dei dipendenti, è stato quindi richiesto ai partecipanti alla *survey* di indicare la frequenza di utilizzo di ogni area di intervento prevista dalla normativa da parte dei lavoratori. Anche in questo caso è stata utilizzata una scala Likert composta da cinque valori, compresi fra "utilizzo

<sup>16</sup> I cosiddetti "residui" – la differenza fra caricato e transato – costituiscono dei crediti la cui gestione può essere complessa. Se infatti il conto welfare deriva dalla conversione del PdR i residui possono essere erogati in "moneta", applicando all'importo l'aliquota agevolata del 10%. Se invece il budget welfare è stanziato *on top* – cioè unilateralmente o attraverso un accordo o un regolamento aziendale – i residui possono essere destinati a fondi previdenziali o di sanità integrativa individuali oppure possono essere destinati a forme di welfare collettivo (come il CRAL aziendale). Gli esperti della materia fiscale tendono a sconsigliare il riutilizzo dei residui nell'anno successivo (Massagli *et al.* 2019).

molto raro e “molto frequente”. La figura 4.11 illustra le risposte offerte dagli operatori<sup>17</sup> mettendo in evidenza la centralità dei servizi per l’infanzia e l’educazione, ma anche dei *fringe benefit* e dell’area “cultura e tempo libero”.

Figura 4.11 – I benefit di welfare aziendale: frequenza di utilizzo (in ordine decrescente) da parte dei lavoratori secondo i provider (2018).



Nota: N = 16.

Fonte: survey Percorsi di secondo welfare-Aiwa.

#### 4.5. Il welfare aziendale, fra intermediazione e disintermediazione

Considerando i dati qui analizzati, ci sembra ora importante concentrarci sulla funzione di intermediazione svolta dai *provider* e su come tale funzione si connetta con quella esercitata dagli altri attori che operano in questa arena. Tenendo conto di quanto appena visto, appare rilevante interrogarsi sulla qualità e sulle conseguenze del processo di *matching* fra domanda e offerta in cui si inseriscono e che promuovono gli operatori di welfare aziendale, nell’attuale contesto di incentivi e disincentivi definiti dal quadro normativo.

<sup>17</sup> Si sottolinea che i valori indicati dagli intervistati sono frutto di opinioni soggettive espresse dai rispondenti alla survey per conto dei singoli operatori, sulla base dell’esperienza professionale acquisita sul campo.

Per approfondire tale questione risulta innanzitutto cruciale sottolineare la presenza di una distanza netta tra una concezione del welfare aziendale inteso come risposta ai bisogni sociali e le scelte operate dai lavoratori nell'effettiva composizione dei propri "conti welfare", con la significativa eccezione dei servizi per l'infanzia, l'educazione e l'istruzione<sup>18</sup>. Come visto nel § 4.4 e come sottolineato anche da altre indagini sul tema (EasyWelfare 2019; Santoni 2019b) nei fatti non sembra esservi una forte propensione dei lavoratori nel preferire prestazioni capaci di rispondere a necessità sociali intese in senso stretto.

Una possibile spiegazione è da ricercare nel rischio che se gli operatori limitano la loro opera di intermediazione alla predisposizione e alla vendita di una piattaforma, quest'ultima possa trasformarsi di fatto in un contributo alla *disintermediazione* fra bisogno e lavoratore. Come sottolineato nel *Lessico del XII secolo* edito da Treccani, per disintermediazione si intende l'"eliminazione di intermediari dalla catena distributiva o dal processo di acquisizione di beni o servizi, in modo che l'offerta e la domanda possano incontrarsi direttamente [...]", soprattutto grazie al ricorso agli strumenti informatici<sup>19</sup>. Nel campo del welfare aziendale, la visione alla base di questo processo è che il lavoratore non possa essere che il miglior giudice delle proprie scelte: la piattaforma welfare renderebbe accessibile al dipendente una vasta gamma di possibili risposte che starebbe al dipendente stesso selezionare in funzione delle sue specifiche necessità e in vista della massimizzazione del benessere proprio e della propria famiglia. Ma come avviene il processo di selezione da parte del lavoratore? Le sue scelte sono di fatto condizionate da numerosi fattori: ad esempio, da come è costruita la piattaforma (che può, più o meno indirettamente, influenzare l'accesso ai diversi servizi disponibili) e da quali sono le prestazioni incluse al suo interno dai *provider* e dall'azienda<sup>20</sup>, dalle informazioni in possesso del dipendente in merito alla piattaforma stessa, dalla generosità del budget a sua disposizione e dagli incentivi e disincentivi fiscali creati dalla normativa.

---

<sup>18</sup> Secondo Mbs (2019), la spesa totale delle famiglie per la cura dei bambini e l'educazione prescolare sarebbe stata nel 2018 di 6.7 miliardi, in crescita sull'anno precedente del 4,7%. 5.4 milioni di famiglie hanno figli minori di 14 anni: il 45% di queste, 2.4 milioni, sono utenti di servizi a pagamento per l'assistenza e l'educazione della prima infanzia. La loro spesa media nel 2018 per quest'area di servizi è stata di 2.769 euro per famiglia.

<sup>19</sup> La disintermediazione ha conosciuto un enorme impulso per effetto della diffusione di Internet e del commercio elettronico.

<sup>20</sup> Come messo in luce da Maino *et al.* (2019b), essendo servizi di natura rimborsuale, prestazioni come quelle legate all'istruzione o all'assistenza a persone non autosufficienti tendono a generare costi di gestione superiori per i *provider*, che quindi tenderebbero ad indirizzare maggiormente la loro offerta verso servizi di natura più commerciale, come buoni acquisto e buoni benzina, i quali comportano spese inferiori.

#### 4.5.1. La generosità del conto welfare e la composizione del mix di benefit

La generosità dell'importo da spendere in welfare produce effetti non trascurabili nella composizione del mix di prestazioni selezionate dal dipendente. Come evidenziato dai dati pubblicati dall'Osservatorio del *provider* Easy Welfare (2019), il budget welfare disponibile influisce soprattutto a causa del limite di 258,23 euro relativo ai *fringe benefit*: all'aumentare del credito disponibile, infatti, i lavoratori tendono a spendere di più per istruzione, previdenza complementare e sanità integrativa. La fruizione del conto welfare attraverso *fringe benefit* e prestazioni per il tempo libero (tra cui buoni spesa e simili) risulta favorita da quello che è stato definito un vero e proprio "paradosso fiscale" (Maino *et al.* 2019a). Non è infatti possibile accedere a deduzioni e detrazioni di imposta per le spese che sono rimborsate dal datore di lavoro e che quindi rientrano all'interno di un piano di welfare aziendale<sup>21</sup>: questo "cavillo" di natura fiscale rende perciò meno vantaggiose quelle prestazioni che, nei fatti, hanno direttamente a che fare con la sfera sociale, cioè le spese per la cura e l'istruzione dei figli e quelle per l'assistenza ai genitori anziani e/o non autosufficienti. Se si considera che – come visto sopra (cfr. figura 4.8) – gli importi più modesti sono quelli destinati agli inquadramenti professionali più bassi, il rischio evidente è che a optare per equivalenti salariali e non per servizi di welfare siano proprio i segmenti di lavoratori che, disponendo di redditi più contenuti, avrebbero maggiormente bisogno di protezione sociale.

La presenza di una differenza consistente fra budget a disposizione e budget speso suggerisce inoltre che – a dispetto di quanto lasci intendere la visione secondo cui i *flexible benefit* permetterebbero di rispettare al meglio le preferenze del lavoratore – esistono attriti non trascurabili nel processo di incontro fra domanda e offerta. A questo proposito appaiono interessanti le stime elaborate da Mbs (2019), secondo cui il livello di utilizzo dei servizi di welfare aziendale da parte dei lavoratori che pure ne avrebbero diritto non è elevato: la risposta "mai" supera nettamente il 50% in tutte le aree di welfare aziendale prese in considerazione (le risposte "utilizzo sporadico" e "elevato" raggiungono il valore più alto – appena il 31,1% – per le polizze sanitarie). Alla luce di questi dati non sorprende che la valutazione che i lavoratori danno delle prestazioni offerte e del loro valore economico sia sostanzialmente insufficiente: sempre secondo Mbs (2019), solamente il 14,2% degli intervistati esprime piena soddisfazione, tanto per le prestazioni offerte quanto per il loro valore economico; l'indice di soddisfazione, considerando anche chi valuta l'offerta di welfare come corrispondente ai propri bisogni ma desidererebbe qualcosa di più nei servizi o nelle somme investite dall'azienda, non raggiunge il 40% (38,5%). La valuta-

<sup>21</sup> La detrazione fiscale prevista dal modello 730 sarebbe pari al 19%.

zione negativa (*“L’offerta non corrisponde ai bisogni della mia famiglia perché il valore delle iniziative è del tutto insufficiente”*) registra valori superiori fra i nuclei a reddito più basso (35,6%) rispetto a quelli definiti *“affluenti”* (27,5%).

#### 4.5.2. *Come e che cosa includere nel paniere: l’accompagnamento nella lettura dei bisogni*

Se i *provider* svolgono il compito di intermediare l’offerta di servizi e la domanda delle imprese, viene ora da chiedersi chi eserciti la funzione di intermediare fra imprese e lavoratori. Un requisito essenziale per un piano di welfare efficace è infatti quello di rispondere a bisogni sociali specifici, legati a tutto il ciclo di vita della persona (Santoni 2018). Gli operatori tendenzialmente includono nella propria offerta attività cruciali in questo senso, come l’analisi dei bisogni e percorsi di dialogo e confronto con i dipendenti (e, talvolta, con i sindacati); osservando però, ancora una volta, l’elevata quota di residui presenti nei conti welfare (cfr. § 4.2) e avendo in mente i risultati delle indagini menzionate nel § 5.1, tali azioni non sempre sembrano essere attivate o, se attivate, essere sufficienti. Possono esserci allora altri soggetti o altri processi che potrebbero assicurare un maggior ascolto delle necessità sociali dell’utente e un suo miglior accompagnamento nella scelta dei servizi?

Come analizzato nel Capitolo precedente, in questo passaggio un ruolo importante può essere giocato dal sindacato. Tuttavia – come evidenziato dalla Cgil (2019) in riferimento agli accordi sui Premi di Risultato – *“nei testi di accordo sono spesso trascurati i contenuti del paniere di welfare – ovvero la qualità sociale dell’offerta – e le modalità di erogazione, le quali di fatto non fanno parte dei temi negoziati e, presumibilmente, rientrano nelle prerogative delle funzioni aziendali di gestione del personale”* (Cgil 2019, 11). In fase di contrattazione le rappresentanze dei lavoratori potrebbero orientare l’azienda e i *provider* verso le prestazioni ritenute in grado di rispondere maggiormente ai bisogni sociali dei dipendenti, ponendo concretamente al centro del processo negoziale il loro benessere inteso in senso più ampio, cioè riguardante la sfera lavorativa, quella personale e quella familiare. Questo perché i sindacati sono – da sempre – un *“nodo”* strategico nella comunicazione delle esigenze dei lavoratori. Inoltre, le rappresentanze sindacali sono decisive nelle fasi di comunicazione delle proposte contenute nei piani di welfare e quindi nel processo informativo che coinvolge i lavoratori: come evidenziato da Santoni (2017), spesso capita che il sindacato promuova delle giornate formative volte a descrivere le misure di welfare presenti in azienda, evidenziarne le loro opportunità e i loro rischi (soprattutto sotto il profilo previdenziale; si veda Mallone e Tafaro 2017). La rilevanza del sindacato in questa fase è confermata anche dai risultati delle *survey* qui presentata (cfr. figura 4.9).

Dall'altro lato, come detto, possono essere gli stessi *provider* ad accompagnare in maniera più sistematica l'impresa nella lettura dei bisogni dei suoi collaboratori e – una volta definito il paniere di beni e servizi da includere nel pacchetto – nell'orientamento dei dipendenti, anche all'interno delle piattaforme a loro disposizione (cfr. Ferrieri Caputi 2018; Maino *et al.* in corso di pubblicazione). Alcuni operatori stanno iniziando a prevedere e a formare specifiche figure professionali incaricate di recarsi nei locali aziendali per fornire ai dipendenti una consulenza *one to one*, grazie alla quale i lavoratori possono maturare una crescente consapevolezza e autonomia nella gestione e nella fruizione dei servizi di welfare più adeguati ai propri bisogni. Gli operatori che appartengono al mondo dell'imprenditoria sociale si sono contraddistinti per aver attivato simili forme di accompagnamento (Tombari 2019). In questa direzione, il Gruppo Cooperativo CGM ha istituito ad esempio la figura del "*Welfare Manager*", un professionista che – operando a livello locale – si occupa delle attività di *counselling* e di ascolto diretto dei bisogni espressi dai lavoratori<sup>22</sup>. Anche Rete ComeTe, *network* composto da numerose cooperative sociali dislocate in varie zone del Paese, ha avviato un servizio – chiamato *Al tuo fianco* – che si propone di accompagnare il lavoratore nella scelta di servizi di assistenza familiare, socio-assistenziali, educativi e di orientamento alla gestione di situazioni legate al quotidiano; *Al tuo fianco* consente al dipendente destinatario di un piano welfare di entrare in contatto con una figura esperta – il "*Care Manager*" – che si occupa di analizzare le caratteristiche del bisogno espresso e co-progettare con la famiglia un servizio su misura.

#### 4.5.3. La qualità dei servizi di welfare aziendale

Si consideri infine che la preferenza espressa dai lavoratori per equivalenti salariali come i buoni acquisto piuttosto che per servizi alla persona può derivare – oltreché dallo scarso budget a disposizione, dai disincentivi creati dalla normativa fiscale e sovente dalla scarsa informazione sulle opzioni a sua disposizione – anche dal timore dell'assenza di un'adeguata garanzia di professionalità e qualità da parte del fornitore. Una garanzia che non sempre la rete di convenzionamenti realizzati dai *provider* riesce ad assicurare, almeno agli occhi dei dipendenti. Ad esempio, nel caso in cui si necessiti di una prestazione medica o di un'assistente familiare per un genitore anziano può non essere ritenuto sufficiente il fatto di poter scegliere in piattaforma tra un elenco di specialisti: spesso ciò che il lavoratore chiede è infatti di poter usufruire del proprio professionista di fiducia. L'esistenza di asimmetrie informative rilevanti nella valutazione della qualità dei servizi utilizzati può dunque contribuire a disincentivare ulteriormente il ricorso a tali servizi.

---

<sup>22</sup> Tali attività sono svolte anche attraverso i "Social Point" (Maino *et al.* 2019a), cioè degli sportelli fisici.

Si pone dunque centrale – nella strutturazione di un meccanismo di intermediazione che intenda incrementare la fiducia dei lavoratori verso i servizi presenti in piattaforma – la questione della messa a punto di standard qualitativi che gli operatori facciano valere ai propri fornitori come prerequisito per entrare nel proprio *network*. Attualmente, i *provider* applicano criteri differenti: alcuni adottano sistemi di selezione e valutazione molto approfonditi (e onerosi in termini di gestione sia per il *provider* sia per il potenziale fornitore di servizi che entrerà in piattaforma), altri si limitano alla verifica minima della solidità economico-finanziaria dei fornitori e di altri (pochi) requisiti come la regolarità delle assunzioni del personale. Aver previsto, da parte di molti *provider*, che i lavoratori stessi segnalino i “propri” fornitori perché siano inseriti in piattaforma aggira, o perlomeno riduce, il controllo a monte dei requisiti dei fornitori, perché agisce sulla base dell’idea – coerente con la logica dei *flexible benefit* – che l’utente opti per un erogatore di sua conoscenza, verso il quale abbia precedentemente maturato fiducia e apprezzamento; questo meccanismo – così come quello di *rating* della qualità percepita da parte degli utenti (sul modello di piattaforme come Booking.com o Tripadvisor.com) – non risolve tuttavia alla radice il problema dell’asimmetria informativa appena richiamato.

Va inoltre messo in evidenza come la verifica a monte del possesso di determinati requisiti di qualità da parte dei fornitori possa tutelare non solo il fruitore finale dei servizi, ma anche i fornitori stessi cui è garantito di competere, in piattaforma, con soggetti che rispondono a caratteristiche di idoneità minime. Questo garantisce la credibilità di tutti i fornitori e dunque, in ultima istanza, del servizio – nella sua integrità – che il *provider* propone, evitando l’innescarsi di deleterie forme di concorrenza al ribasso. È con questi intenti che CGM ha promosso con l’Ente Italiano di Normazione (UNI) un tavolo per la definizione di una prassi dal titolo “Linee guida per i requisiti per la qualità dei fornitori di servizi alla persona/famiglia nel welfare aziendale”. Si tratta della prima nel suo genere e ha l’obiettivo di stabilire i requisiti minimi di qualità per i fornitori di servizi alla persona che gli operatori del welfare aziendale veicolano attraverso le loro piattaforme (Tombari 2019).

#### 4.6. Conclusioni

Il mercato del welfare aziendale è in una fase di forte crescita. Il capitolo si è posto l’obiettivo di restituirne le caratteristiche più salienti adottando, ove possibile, una prospettiva diacronica, e mettendo in evidenza il ruolo in esso giocato dai *provider* nell’intermediazione fra domanda e offerta. L’analisi ha dato conto dell’espansione osservabile nel mercato degli operatori, i quali interagiscono con numeri crescenti

di lavoratori e di imprese, assicurando un accesso facilitato alle diverse forme di welfare aziendale da parte di questi soggetti, compresa una piccola quota di Pmi (verso le quali alcuni *provider* sembrano essere specializzati).

Le riflessioni proposte alla luce delle evidenze empiriche raccolte e della (ancora scarsa) letteratura disponibile sul tema invitano tuttavia a seguire con attenzione gli sviluppi futuri di tale mercato sul fronte sia della quantità del fenomeno (estensione della platea di lavoratori e di imprese coinvolti, volume del giro di affari, esternalità positive in termini di occupazione generata), ma anche della sua qualità e della sua capacità di rispondere effettivamente a quei bisogni sociali – vecchi e nuovi – cui il welfare state italiano, nella sua attuale articolazione, fatica a dare risposte adeguate. Le due questioni appaiono peraltro strettamente interconnesse.

La qualità del welfare aziendale intesa come effettiva capacità di rispondere ai bisogni dipenderà dalla volontà e dalla capacità non solo dei *provider*, ma dei diversi attori che popolano tale mercato – a partire dalle rappresentanze sociali – di esercitare una funzione di intermediazione fra domanda e offerta più incisiva e più sofisticata di quella mediamente esercitata sino ad oggi, declinando tale ruolo sotto forma di una più attenta e consapevole lettura dei bisogni, di un maggiore adattamento dell'offerta in funzione delle specificità delle diverse popolazioni aziendali, di una più efficace attività di comunicazione, di un serio accompagnamento dei dipendenti nella "decodifica" dell'offerta a loro disposizione e nell'orientamento fra le opzioni disponibili.

Il fatto che, come si è visto, circa un quarto dei conti welfare resti inutilizzato, che le scelte dei lavoratori si indirizzino frequentemente verso equivalenti salariali a discapito di interventi di natura sociale in senso stretto e che la soddisfazione espressa dai dipendenti tenda a essere bassa suggeriscono che la capacità di intermediazione dei *provider* sia ancora modesta e che il rischio maggiore sia che il welfare aziendale – in questa fase espansiva, in assenza di interventi incisivi a riduzione del cosiddetto "cuneo fiscale" e a revisione della normativa che disciplina i vari tipi di *benefit* occupazionali – sia inteso prevalentemente, tanto da parte imprenditoriale quanto da parte sindacale, come mero strumento di riduzione del costo del lavoro e di aumento delle retribuzioni, soprattutto per le qualifiche più basse.

L'assenza di una solida cultura del welfare intesa come investimento rischia così di tradursi nell'assenza di iniziative o nella realizzazione di interventi caratterizzati da uno squilibrio tra la domanda e i bisogni dei lavoratori: sotto l'etichetta di "*flexible benefit*", tale squilibrio potrebbe sostanzialmente consistere in quella che, con un apparente paradosso, potremmo definire una "personalizzazione standardizzata" dell'offerta. Con tale espressione ci riferiamo a una generale incapacità dell'offerta, per quanto articolata, di incontrare i reali bisogni (sociali) dei lavoratori. Una scorciatoia – questa – che rischierebbe di compromettere le possibili conseguenze benefiche dell'opera-

zione e dell'investimento in essa realizzato tanto dalle parti sociali, tramite la revisione della contrattazione e della sua funzione, quanto dallo Stato sotto forma di *tax expenditures*. I mancati vantaggi potrebbero realizzarsi sia dal punto di vista dell'incremento della produttività (venendo meno l'atteso effetto incentivante sui lavoratori), sia di possibile generazione – a vantaggio della collettività – di nuova occupazione (regolare) e di emersione del lavoro sommerso, in particolare nel campo dei servizi alla persona che, come visto, stentano a decollare. Alcuni segnali in controtendenza, come illustrato nel capitolo, si stanno manifestando, soprattutto ad opera di soggetti non profit. Si tratta Però di esperienze ancora quantitativamente minoritarie, in una fase iniziale e – come tale – dagli sviluppi incerti.

Una futura agenda di ricerca sul welfare aziendale in Italia non potrà dunque non seguire attentamente le evoluzioni osservabili in questo mercato dal punto di vista degli attori e dei processi che lo caratterizzano, approfondendone in particolare la capacità di favorire un *matching* socialmente virtuoso fra domanda e offerta, così come l'eventuale acquisizione di apprendimenti da parte dei diversi soggetti nonché gli equilibri raggiunti nei possibili processi di ibridazione fra mondo profit e non profit.

## Riferimenti bibliografici

- Ambra M.C. (2016), *Come rendere più inclusivo il welfare contrattuale e aziendale*, in "Rivista delle politiche sociali", n. 1, pp. 197-211
- Arlotti M. (2019), *Lo sviluppo del welfare fiscale-occupazionale in Italia: quali tipi di assetti, intrecci ed impatti?*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 1, pp. 93-116
- Barazzetta E. (2019), *Genitori al lavoro. Il lavoro dei genitori*, Milano, ESTE Edizioni
- Censis e Eudaimon (a cura di) (2018), Roma, *Primo rapporto Censis-Eudaimon sul welfare aziendale*
- Cgil (2019), *Primo rapporto sulla contrattazione di secondo livello*, Roma, Fondazione Di Vittorio
- Easy Welfare (2019), *Osservatorio welfare. Edizione 2019*, Milano
- Ferrieri Caputi M.S. (2018), *Professionalità per la competitività dei provider di welfare aziendale*, in "Professionalità Studi", n. 2, pp. 83-103
- Maino F., Barazzetta E. e Santoni V. (2019a), *Il mercato del welfare aziendale. Provider e piattaforme di fronte al tema della qualità dei servizi*, in M. Tombari (a cura di), *Pubblico, territoriale e aziendale. Il welfare del gruppo cooperativo CGM*, Milano, ESTE Edizioni, pp. 53-106
- Maino F., Barazzetta E. e Santoni V. (2019b), *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o in "mercattizzazione" per il Terzo settore? Prime evidenze dal caso del Gruppo Cooperativo CGM*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 2, pp. 271-288

- Maino F., Pesenti L., Razetti F. e Santoni V. (a cura di) (2018), *Impresa possibile. Welfare aziendale in provincia di Cuneo*, I Quaderni della Fondazione n. 33, Cuneo, Fondazione Cassa di risparmio di Cuneo
- Maino F. e Razetti F. (2019), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Torino, Giappichelli
- Maino F., Razetti F. e Santoni V. (in corso di pubblicazione), *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in "Sociologia del Lavoro", n. 156
- Maino F. e Rizza R. (a cura di) (2017), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*, Torino, Centro di ricerca e documentazione Luigi Einaudi
- Mallone G. e Tafaro T. (2017), *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*, in "La Rivista delle politiche sociali", n. 2, pp. 41-53
- Mallone G., Natili M. e Jessoula M. (2019), *La politics forte del welfare fiscale-occupazionale in Italia*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 1, pp. 47-66
- Massagli E., Spattini S. e Tiraboschi M. (2019), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, Bergamo, ADAPT University Press
- Mbs, *Rapporto sul bilancio di welfare delle famiglie italiane*, Edizione 2019, Roma
- Pavolini E. (a cura di) (2016), *Welfare aziendale e conciliazione. Proposte e esperienze dal mondo cooperativo*, Bologna, Il Mulino
- Pesenti L. (2018), *Il mercato dei provider in Italia*, ALTIS, Università Cattolica del Sacro Cuore di Milano
- Pesenti L. e Scansani G. (2018), *Provider: il welfare aziendale come mercato*, Working Paper, [www.tuttowelfare.info](http://www.tuttowelfare.info), agosto 2018
- Razetti F. e Maino F. (2018), *Non smarrire la finalità sociale del welfare aziendale: la sfida di Aiwa*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 30 novembre 2018
- Razetti F. e Tomatis, F. (2017), *Bilateralità, settori e territori: diversi modelli di solidarietà a confronto*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo rapporto sul secondo welfare in Italia – 2017*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 119-145
- Sansavini M. e Santoni V. (2017), *Reti tra medie e piccole imprese e collaborazioni tra imprese e attori collettivi nell'implementazione del welfare aziendale*, in F. Maino e R. Rizza (a cura di), *Welfare aziendale e conciliazione vita-lavoro in Emilia Romagna*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 84-102
- Santoni V. (2017), *Welfare aziendale e provider prima e dopo le Leggi di Stabilità*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino, pp. 84-102
- Santoni V. (2018), *Gli investimenti, le opportunità e i rischi della digital health nel campo del welfare aziendale*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 2, pp. 217-233
- Santoni V. (2019a), *Reti d'impresa e accordi territoriali per il welfare aziendale: i tratti distintivi delle esperienze italiane*, in "Sociologia del Lavoro", n. 153, pp. 185-201
- Santoni V. (2019b), *Quanto contano genere e età nella scelta dei servizi di welfare aziendale?*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 27 agosto 2019
- Scansani G. (2017), *WelfareMeet: la piattaforma confindustriale che a Vicenza incontra il welfare aziendale*, [www.secondowelfare.it](http://www.secondowelfare.it), 23 aprile 2017

Seeleib-Kaiser M. e Fleckenstein T. (2009), *The political economy of occupational family policies: comparing workplaces in Britain and Germany*, in "British Journal of Industrial Relations", vol. 47, n. 4, pp. 741-764

Tombari M. (a cura di) (2019), *Pubblico, territoriale e aziendale. Il welfare del gruppo cooperativo CGM*, Milano, ESTE Edizioni.

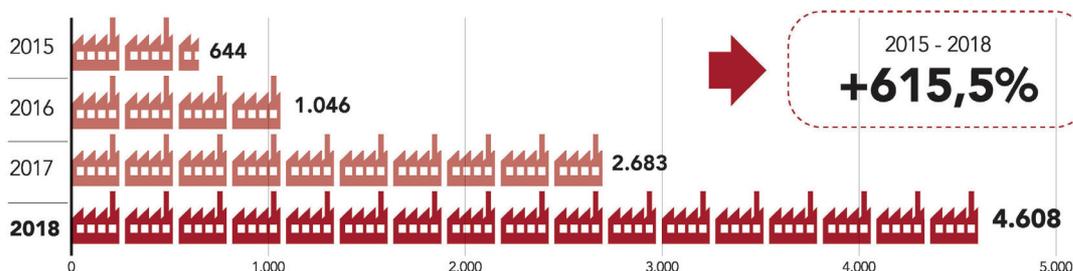
### Principali aree di intervento previste dalla normativa sul welfare aziendale



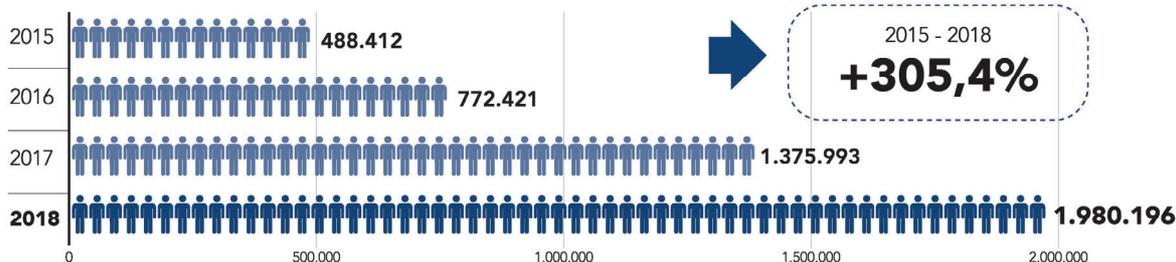
### Partecipanti alla survey di Percorsi di secondo welfare - AIWA



### Imprese servite dalle piattaforme dei provider



### Dipendenti «coperti» delle imprese servite dai provider



### Budget welfare

