



6.

L'INDUSTRIA DEL WELFARE: ATTORI E PROSPETTIVE DI MERCATO

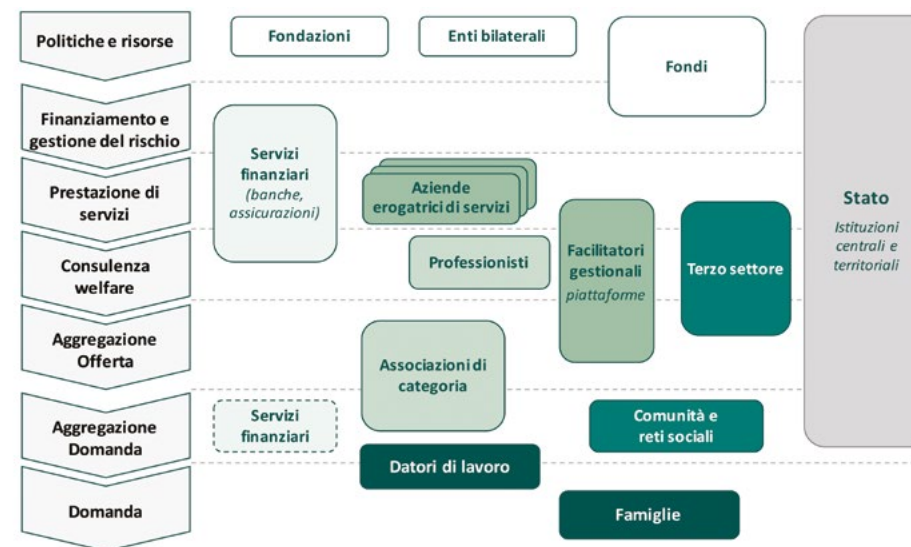


L'INDUSTRIA DEL WELFARE: ATTORI E PROSPETTIVE DI MERCATO

Completata l'analisi della domanda e delle nuove esigenze di welfare delle famiglie italiane ci siamo chiesti quale sia la situazione sul fronte del sistema di offerta. In particolare come tale offerta sia in grado di rispondere a questa domanda, se si focalizza sulle reali priorità emerse dalle famiglie, se le prestazioni risultano eque dal punto di vista dell'accesso e del servizio, se i diversi operatori della filiera di welfare sono tra loro coordinati. In altre parole ci siamo domandati se nel nostro paese sia presente o meno una industria del welfare sufficientemente strutturata, sulla quale si possano sviluppare politiche di investimento a medio termine per generare sviluppo economico, occupazione e benessere sociale. La risposta purtroppo è negativa. Riteniamo infatti che oggi sia difficile individuare, nell'industria del welfare, una filiera dove siano chiari ruoli e responsabilità tra i vari operatori. Sul fronte pubblico non esiste una policy unica per il welfare, ma una somma di tante politiche settoriali in gran parte non coordinate tra loro: la sanità lontana dall'assistenza, le politiche

sul lavoro ancora poco collegate alle politiche per l'istruzione, gli strumenti a supporto del lavoro che non si integrano con i modelli di previdenza e di conciliazione. Analogamente anche nel settore privato, tranne alcuni soggetti integratori come ad esempio le piattaforme di welfare aziendale, si è in presenza di soggetti specialistici che operano in modo verticale nella propria filiera e men che meno possiamo parlare di policy integrate pubblico-privato in grado di regolare la collaborazione di risorse e di azioni tra stato e mercato. Ciononostante abbiamo provato a disegnare la struttura di un'industria, o per meglio dire di un ecosistema, cercando di individuare come i vari soggetti coinvolti coprano le diverse funzioni. La tavola qui a lato prova a ricostruire i soggetti principali e per ognuno di essi abbiamo provato a ragionare sul loro contributo attuale e potenziale allo sviluppo di un sistema nazionale per soddisfare in modo efficace la domanda delle famiglie.

FIGURA 105
ECOSISTEMA DI WELFARE PER IL PAESE



Stato e Regioni

In un modello come il nostro è presumibile e auspicabile che il welfare pubblico continui ad avere un peso rilevante nel sistema. Nei primi capitoli della ricerca si evidenzia come necessario che il settore pubblico inizi a svolgere un ruolo di architetto sull'intero modello definendo regole di accesso e modelli di sussidiarietà e ridisegnando le proprie risposte operative. L'universalità delle prestazioni, come detto, è infatti più una chimera sulla carta che nei fatti. Perché sia il benessere del cittadino ad essere universale, l'offerta di servizi e soluzioni deve articolarsi in base a composizione della famiglia, esigenze e priorità specifiche e capacità di spesa. Occorre rimodulare il sistema di offerta pubblico, garantire e focalizzare la spesa su alcune prestazioni essenziali, ma uscire dall'erogazione diretta per altre prestazioni non fondamentali, definendo le regole di accesso e di gestione per gli operatori privati e quelli del privato sociale.

Rappresentanze e associazioni di categoria

In un momento di progressiva disintermediazione politica, quasi tutte le rappresentanze sindacali e datoriali sembrano entrate in una fase di profonda crisi di ruolo che mina alla base la stessa loro esistenza. Ridotta la dimensione di interlocuzione con le istituzioni gran parte di tali organizzazioni hanno giustificato il proprio ruolo - ed il costo della tessera associativa - fornendo servizi alle imprese o ai lavoratori associati. De facto molte di esse sono diventate dei veri e propri "servizifici" andando a competere con commercialisti, consulenti del lavoro, fiscalisti. La semplificazione della PA attraverso il processo di digitalizzazione andrà a favorire una disintermediazione anche di tipo operativo verso cittadini ed imprese, facendo diventare obsoleti gran parte dei servizi offerti dalle rappresentanze e rendendo difficoltosa la sopravvivenza delle organizzazioni stesse. In questo scenario, riteniamo che la sfida del welfare non solo

rappresenti una nuova area di attività per le rappresentanze ma possa fornire un nuovo spazio di interlocuzione politica ritemprando la missione originaria. La costruzione di sistemi di welfare tarati sulle specifiche esigenze di imprese e di lavoratori associati nei diversi territori è il ruolo che tali organizzazioni possono assumersi perché risponde in modo nuovo e concreto all'esigenza di rappresentare interessi comuni contenuta nello statuto. Tale sfida è anche e soprattutto una sfida di capacità e di governance operativa; l'erogazione di un sistema di welfare efficace per un sindacato di lavoratori o per una federazione di imprese passa attraverso la volontà di non essere mero intermediatore di servizi o semplice marketplace tra la domanda di welfare degli associati e l'offerta di fornitori esterni, ma di costruire un proprio modello di welfare, focalizzato e differenziante sul mercato, che preveda soluzioni erogate internamente insieme a servizi provenienti da fornitori esterni selezionati ma personalizzati sulle esigenze degli associati. Un tentativo interessante verso questa direzione è stato realizzato da Confartigianato, attraverso la costituzione della Fondazione Nuovo Sociale, partecipata da un numero consistente di associazioni territoriali, che ha dato vita a Welfare Insieme, una startup innovativa impresa sociale responsabile di sviluppare operativamente l'offerta di welfare per gli associati e di erogarla a livello locale attraverso le strutture territoriali delle associazioni stesse.

Fondazioni e capitale paziente

Le risorse finanziarie di natura privata da affiancare alla spesa pubblica possono essere molto significative e svolgere un ruolo determinante per il welfare di domani. Il "capitale paziente" - costituito dai fondi pensione, fondi strutturali europei, CDP, fondi di impact investing, unitamente alle capacità finanziarie delle fondazioni di origine bancarie e delle casse di risparmio può costituire un primo nuovo polmone per finanziare in modo sostenibile lo start-up dell'industria di welfare nei territori. Programmi come "Welfare in azione" di Fondazione Cariplo rappresentano una modalità

di attivazione di sistemi di welfare territoriale, coinvolgendo in modo coordinato stakeholder locali come associazioni imprenditoriali di categoria, operatori sociali, associazioni di cittadini e fondazioni di comunità. Altri meccanismi possono prevedere investimenti a rischio secondo logiche di impatto sociale, ovvero pay per result. Si tratta di specifici contratti che coinvolgono investitori privati in grandi progetti di rafforzamento del sistema di welfare in un determinato territorio o settore (es. sanità, assistenza, istruzione). Una volta concordati specifici target di impatto sociale misurabili e certificabili (assistenza a un certo numero di soggetti non autosufficienti, integrazione lavorativa di migranti, servizi per la prima infanzia per famiglie non abbienti...) l'investitore privato si assume il rischio di finanziare il sistema di servizio ed il soggetto istituzionale/pubblico gli riconosce un ritorno dell'investimento al raggiungimento di determinati risultati di impatto sociale. Esempi virtuosi di questo modello sono stati già realizzati dal governo francese per ridurre la recidiva nelle carceri. In tale modo è possibile attrarre risorse dal mondo dei capitali mentre lo stato o la regione indirizzano delle policy, finanziando un risultato di impatto sociale e non un'attività.

Fondi e casse

Un'altra fonte di finanziamento è sicuramente costituita dagli enti bilaterali come i fondi e le casse create dalle associazioni di categoria sindacali e datoriali. Gran parte di questi enti sono estremamente capienti e altrettanto poco utilizzati per scarsa conoscenza da parte degli associati e difficoltà di accesso, in alcuni casi favorendo esclusivamente gli accordi e gli interessi di operatori assicurativi privati. In questo ambito si sente la necessità di un programma di maggiore comunicazione anche all'interno dei mondi associativi e di sistemi di finanziamento di prestazioni attraverso le piattaforme di welfare ed i sistemi di welfare aziendale.

Servizi finanziari e assicurativi: le assicurazioni

La maggior parte delle compagnie assicurative italiane sono convinte di operare a pieno titolo e con un ruolo determinante all'interno dell'industria del welfare. In parte è vero, soprattutto attraverso le loro reti di prestazioni sanitarie, ma è altrettanto vero che molto spesso le compagnie confondono l'offerta di welfare con i loro prodotti assicurativi in ambito sanitario e previdenziale. Le compagnie sono generalmente "polizze oriented", ovvero il loro core business è rappresentato dalla vendita del prodotto assicurativo. Diventare un operatore efficace di welfare significa saper operare nel sistema dei servizi diretti. Il business dei servizi ha logiche molto complesse, all'interno delle quali il "prodotto polizza" rappresenta solo un possibile modulo di offerta. In effetti le assicurazioni, anche e soprattutto per la dimensione mutualistica del loro business, possono svolgere un ruolo determinante al miglioramento della sicurezza e del benessere sociale del nostro paese. Spazi di grande innovazione possono essere individuati nella costruzione di nuovi modelli di relazione con gli operatori sanitari pubblici e privati, nel supporto ai piani di istruzione dei figli, ma soprattutto nei servizi di assistenza alla non autosufficienza. A titolo di esempio, un sistema trasparente di riferimento per il "dopo di noi" (prendersi cura di ragazzi disabili oltre la vita dei genitori) è un ambito in cui le compagnie sarebbero in grado di progettare soluzioni complete, composte da "polizza + sistema di servizio e relazione". La sfida è riuscire ad uscire da una visione tradizionale di prodotto e integrare soluzioni e network esterni all'interno del proprio modello di offerta.

Servizi finanziari e assicurativi: le banche

Il sistema bancario italiano è da anni coinvolto in un processo continuo di miglioramento dell'efficienza allo scopo di

contrastare il calo strutturale di redditività del proprio business. Tutti gli istituti di credito sono impegnati in programmi di forte riduzione degli sportelli bancari, trasferendo sempre più in ambito virtuale le proprie relazioni con la clientela. Le banche popolari così come le banche di credito cooperativo, storicamente legate ad una presenza fisica nei territori, non sono esenti da questo processo. La digitalizzazione, pur necessaria, rischia però di standardizzare e banalizzare la customer relation e di incidere negativamente sul rapporto fiduciario. Studi internazionali sottolineano l'importanza di mantenere un sistema fisico di filiali, che anche a regime rimarrà comunque il secondo canale di contatto nel settore bancario, dopo l'on-line. La filiale del futuro dovrà però cambiare in modo significativo le modalità di contatto, le esperienze per il cliente, introducendo flessibilità operative innovative e per alcuni aspetti rivoluzionarie rispetto al modello tradizionale. Dovrà aprirsi ancora di più alle nuove tecnologie per proporre un'esperienza nuova al cliente, ma soprattutto dovrà definire un'offerta allargata e maggiormente collegata a prodotti "emotivamente importanti" per la clientela, riducendo al contempo l'operatività tradizionale sull'offerta bancaria. Alcune delle filiali quindi si potranno configurare non più solo come spazio fisico legato all'offerta di servizi bancari ma anche come luogo di incontro per comunità per le quali vogliono rappresentare il punto di riferimento; questo potrà essere particolarmente rilevante per le banche con forte legame al territorio di appartenenza. Utilizzando i propri contratti di bancassurance, gli istituti di credito potranno costruire un sistema di servizio per famiglie e piccole imprese, rafforzando relazioni e trust verso la clientela e acquisendo un vantaggio competitivo rispetto alle banche digital only. Questa posizione competitiva può essere costruita sviluppando un'offerta attraverso partnership locali e nazionali con erogatori di servizio e facendo diventare la filiale bancaria lo sportello welfare di riferimento per il quartiere. In questo senso le banche

possono anche svolgere un importante ruolo di aggregatore di offerta di privato sociale nel territorio, finanziando i progetti delle imprese sociali più sostenibili, offrendo servizi di incrocio tra domanda e offerta, favorendo la costruzione di micro-filiere di welfare a livello locale e la standardizzazione dei servizi.

Aziende erogatrici

Il mondo dei produttori di servizi di welfare è all'alba di una profonda trasformazione. Operatori che sino a ieri fornivano servizi indifferenziati e per lo più regolati da convenzioni saranno sempre più costretti a ragionare in termini di filiera, a segmentare e differenziare la propria offerta per cluster di mercato e canale di distribuzione/ accesso alla domanda. Cliniche mediche, poliambulatori, centri di assistenza, reti di supporto alle famiglie, centri di educazione, servizi di supporto al lavoro, come fornitori di tecnologia a supporto della relazione con il cliente, dovranno tutti acquisire la capacità di ridisegnare il proprio sistema di business, sviluppare competenze di marketing dell'offerta, e scegliere un posizionamento distintivo sul mercato sia dal punto di vista dell'impatto sociale sia da quello del profilo prestazionale. In campo sanitario e socioassistenziale, partendo dall'attore pubblico, l'offerta si può articolare lungo una linea immaginaria che vede le reti di associazioni non profit per l'assistenza alla non autosufficienza, le esperienze di Welfare Italia (rete di assistenza sanitaria delle cooperative sociali CGM), i poliambulatori Santagostino (impresa a finalità sociale), sino alle cliniche private per le famiglie più abbienti. Il posizionamento scelto implica chiaramente scelte specifiche sia nel modello di business e di sostenibilità economica, sia nella tipologia e nel livello di prestazioni fornito.

Terzo settore, comunità e reti sociali

Il nostro sistema di offerta di welfare territoriale si appoggia in modo consistente sugli attori del privato sociale. Stiamo parlando delle cooperative sociali di tipo

A e di tipo B, di associazioni di volontariato e onlus che lavorano principalmente nei servizi di assistenza alla famiglia. Tali sistemi di erogazione di servizi rappresenta spesso l'unica soluzione disponibile per le famiglie in difficoltà, svolgendo già oggi un ruolo sociale fondamentale. Alcuni consorzi o confederazioni più imprenditoriali stanno facendo evolvere la loro offerta, tradizionalmente B2C, verso servizi B2B per grandi aziende e per le piattaforme di welfare aziendale. Le esperienze dei soggetti economicamente più sostenibili all'interno del terzo settore sembrano rappresentare un modello estremamente significativo per lo sviluppo di un sistema di welfare moderno. In particolare, il mondo delle cooperative sociali e delle imprese sociali, che lavorano sull'assistenza in regime di competizione, sono soggetti potenzialmente in grado di investire in innovazione del servizio e di scalare dal punto di vista dimensionale aumentando il loro impatto sociale. In Francia SOS Group, un gruppo di imprese sociali che fattura circa 1 miliardo con oltre 1 milione di beneficiari, rappresenta un esempio di modello di social business in grado di generare un impatto sociale significativo sui temi dell'assistenza agli anziani, inclusione lavorativa, istruzione, supporti alla povertà.

Servizi professionali

La crescita del business richiede infrastrutture di conoscenza in grado di accompagnare gli operatori di welfare nelle loro scelte. La nuova normativa sul welfare aziendale ha richiesto l'approfondimento da parte di giuslavoristi e consulenti del lavoro; le nuove opportunità aperte dalla legge delega sul terzo settore hanno impegnato notai, studi legali- societari, commercialisti e fiscalisti; l'innovazione digitale ha richiesto il supporto di digital agency, software house e creatori di app; il cambiamento dei modelli di business richiede investimenti in ricerca, in consulenza organizzativa, in servizi di comunicazione. Si stanno aprendo quindi nuovi ambiti di attività anche per il settore dei servizi professionali, che possono

risultare determinanti nel processo di crescita dell'intero sistema di offerta.

Facilitatori gestionali (piattaforme di welfare aziendale)

La diffusione delle iniziative di welfare aziendale e l'esigenza di permettere l'accesso flessibile ai servizi secondo i bisogni di ogni lavoratore (flexible benefit) hanno favorito il successo di nuovi facilitatori gestionali: le piattaforme di welfare. Esse aggregano un ampio ventaglio di fornitori di servizi; mettono in connessione la domanda - costituita dalle platee aziendali - e l'offerta; gestiscono in modo diretto le transazioni amministrative. Attualmente le piattaforme sono utilizzate soprattutto dalle grandi e medie aziende, ma la cooperazione interaziendale, ampliando i bacini di utenza e sviluppando servizi di welfare condivisi, può favorirne la diffusione anche tra le piccole imprese. D'altra parte il welfare aziendale non si identifica solamente con la prestazione generalizzata di servizi attraverso le piattaforme. Le imprese hanno infatti l'esigenza di raggiungere il massimo risultato dalle proprie iniziative, ottenendo riconoscimento sociale e facendone una leva di differenziazione dai concorrenti. A questo scopo esse devono anzitutto definire quali sono gli obiettivi delle proprie politiche di welfare, individuando i bisogni prioritari tra i lavoratori e nella comunità locale, per concentrare gli investimenti sulle iniziative a maggiore impatto sociale.