

## Mercato del Lavoro News n. 78

### **Nuovi modelli d'offerta del Welfare Aziendale in tempo di pandemia da coronavirus: potenzialità e limiti del progetto di Welfare territoriale della Confindustria di Vicenza.**

In questi mesi caratterizzati dalla pandemia da coronavirus i diversi attori economici, sociali e istituzionali si sono contraddistinti per cercare di dare una lettura della realtà attraverso le loro "lenti", sforzandosi da un lato di cogliere in termini emergenziali, gli effetti a breve di tale catastrofe sanitaria, e dall'altro di ipotizzare o più verosimilmente immaginare gli effetti di medio-lungo periodo nelle rispettive aree di competenza.

Come spesso accade in questi casi si sono disegnati scenari spesso contrapposti, che riflettono non solo la diversa capacità di lettura, ma soprattutto la diversa volontà di intravedere una possibile via d'uscita coerente e funzionale al sistema di interessi che tali soggetti rappresentano.

Così per il mondo delle imprese si è posto l'accento in modo spesso generico su nuovi modelli produttivi, sulla necessità di recuperare il gap digitale del nostro sistema produttivo, sull'innovazione, sulle produzioni green, sulla formazione, etc..

Per il mondo del lavoro la centralità del mantenimento dei livelli occupazionali, come linea "maginot" da non oltrepassare, ma anche e soprattutto sul tanto dibattuto smart-working che ha tenuto banco per mesi, confondendolo spesso con il lavoro da remoto attuato nel periodo del lock-down.

E ancora il richiamo dal mondo del sociale a immaginare una società diversa più inclusiva con un ruolo del terzo settore più marcato, senza andare, tuttavia, al di là di slogan e dichiarazioni che aggiungevano solo nuovi aggettivi a concetti spesso fumosi.

In questo quadro anche gli attori del welfare aziendale hanno cercato di dare un segnale di presenza attiva, apportando adeguamenti incrementali alla propria offerta di servizi, cercando di rispondere ai cambiamenti in atto. Spesso, tuttavia, questi adeguamenti mostrano evidenti livelli di inadeguatezza, di fronte alla drammatica realtà che questa emergenza ha evidenziato.

Talvolta l'enfasi posta sul ruolo del welfare aziendale come risposta alla crisi da pandemia ha raggiunto livelli di retorica che sono andati oltre ogni limite, ottenendo l'effetto contrario sulla credibilità dello strumento nel suo complesso.

In questo scenario in chiaro-scuro dell'welfare aziendale sono emersi anche progetti ed iniziative che tentano di disegnare nuove vie per valorizzare il ruolo dell'welfare come risposta ai nuovi bisogni dei lavoratori indotti dalla crisi pandemica, sperimentando approcci "coraggiosi" e forse un po' forzati, ma che hanno in sé l'elemento positivo della ricerca di nuovi modelli d'offerta dei servizi di welfare.

E' il caso del progetto di Confindustria Vicenza ( fonte: B. Ganz "Vicenza trova 2100 capannoni per il welfare aziendale"- Il Sole 24 Ore del 01/09/20) che ha l'obiettivo di "riempire gli stabilimenti produttivi dismessi in 1300 aree industriali della provincia per offrire nuovi servizi a imprese e dipendenti: farmacie, spazi per il tempo libero e punti di prelievo per acquisti on line".

Il progetto che ha alla base un minuzioso lavoro d'indagine ( 1267 questionari distribuiti presso le imprese) si qualifica come propedeutico ad una più ampia iniziativa di marketing territoriale tesa alla rigenerazione dei territori e si pone un ambizioso fine: " la riconversione del patrimonio immobiliare dismesso e la riqualificazione del territorio, rafforzando con una sola azione sia l'aspetto produttivo che sociale".

Diciamo subito che non pensiamo che i servizi di Welfare possano risolvere il problema dei 2100 capannoni e siamo convinti che siano dello stesso avviso gli autori del progetto, ma diciamo altresì che probabilmente arricchire le aree produttive di funzioni destinate ai servizi di welfare possa aumentare il loro grado di appetibilità anche per eventuali nuovi insediamenti.

D'altra parte la letteratura urbanistica sui Parchi Industriali che risale a qualche decennio fa e che ha avuto applicazione in vari Paesi europei, cita ampiamente casi di successo di Parchi Industriali che si sviluppano non solo con funzioni produttive ma anche di servizio alle imprese e alle persone, trasformando un aggregato di industrie in una comunità che richiama molto i nostri distretti industriali o clusters.

Non a caso le due aree sperimentali del Progetto Vicenza riguardano il distretto di Arzignano (pelli), dove è previsto un polo sanitario, e il cluster di Thiene, dove si punta su servizi più generici alle persone.

Il progetto vuole sperimentare, quindi, un nuovo modello d'offerta dei servizi di welfare che recuperi economie di scala e di localizzazione diventando un valore aggiunto per l'area oggetto d'intervento, nonché un facilitatore per la nascita di nuovi soggetti che si qualificano come possibili providers di servizi welfare.

Fin qui tutto bene e l'obiettivo risulta sufficientemente chiaro, tuttavia, sulla base della nostra esperienza possono emergere alcune criticità, tra le quali:

- 1) oggi i providers di servizi welfare operano attraverso piattaforme che sono a-territoriali, funzionano in pratica come aggregatori di offerta che può essere localizzata ovunque, soprattutto per i servizi più fruibili (fringe benefits), lo spazio diventa una variabile poco influente essendo la rete il tramite tra offerta e domanda;
- 2) non tutte le imprese sono disponibili a condividere informazioni sui loro piani di welfare, tanto più quanto questi servizi diventano una leva per fidelizzare i propri dipendenti;
- 3) sul fronte dei bisogni dei lavoratori in particolare per il tempo libero, la libertà di scelta del che fare e con chi diventa discriminante, conta più la qualità del servizio che la localizzazione;

Sono le criticità di un modello di welfare che fa del territorio il suo punto di forza, ma che si deve confrontare con la rete come alternativa possibile, quindi Territorio versus Rete.

Un'ulteriore criticità che da sempre contraddistingue i progetti che si propongono di fornire servizi alle imprese e alle persone come "bene collettivo", perché nel caso del progetto Vicenza di questo si tratta, è rappresentata dalla necessità di creare o far emergere un soggettoterzo, misto pubblico privato, o privato autorevole, che assuma la funzione di metamanagement del welfare territoriale.

Il ruolo del metamanager è fondamentale per il successo dell'iniziativa, viceversa l'esperienza insegna che le forze centrifughe sempre presenti: personalismi, culture aziendali differenti, autoreferenzialità istituzionali, egoismi associativi tendono a prevalere e a far naufragare il tutto.

Il progetto "Vicenza", quindi, pur mantenendo i connotati di un'azione di marketing territoriale, facendo leva sul ruolo del welfare aziendale come valore aggiunto dell'offerta, si colloca a nostro avviso tra quelle iniziative che tendono a rompere gli schemi abituali d'offerta dei servizi di Welfare aziendale, cercando di creare un nuovo modello che trasforma la somma dei singoli welfare aziendali in un welfare territoriale come "bene collettivo". Modello che potrebbe essere replicato in altri contesti produttivi, si pensi ai nostri distretti o cluster o anche a filiere di produzione ed in cui il recupero degli spazi destinati alla nuova funzione di welfare diventa l'occasione per riportare il territorio al centro.

*(a cura di Luciano Consolati, Presidente Metamanagement srl advisor Welfare Aziendale  
Comitato Scientifico Fondazione Kuliscioff)*

Milano, 8 settembre 2020

