

LA VALUTAZIONE D'IMPATTO SOCIALE COME ELEMENTO COSTITUTIVO DEI PIANI DI WELFARE AZIENDALE

Position paper a cura di

Davide Dal Maso, Valentina Langella, Franca Maino,
Federico Mento, Valentino Santoni

GENNAIO 2021





LA VALUTAZIONE D'IMPATTO SOCIALE COME ELEMENTO COSTITUTIVO DEI PIANI DI WELFARE AZIENDALE

AUTRICI E AUTORI

Davide Dal Maso, *Avanzi Srl*

Valentina Langella, *Università Cattolica del Sacro Cuore,
ALTIS – Alta Scuola Impresa e Società*

Franca Maino, *Università degli Studi di Milano e Percorsi
di secondo welfare*

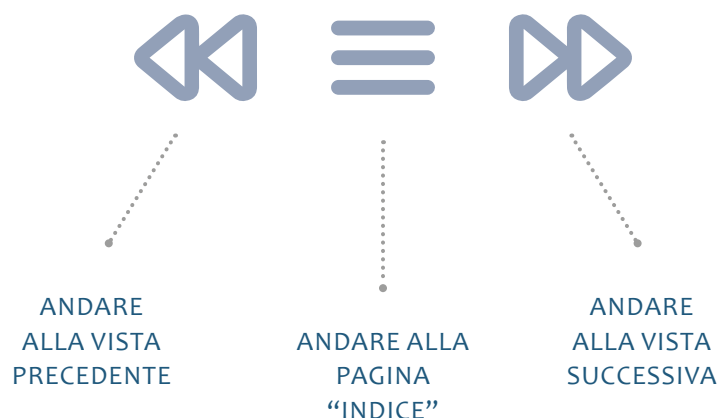
Federico Mento, *Social Value Italia*

Valentino Santoni, *Percorsi di secondo welfare*

NAVIGAZIONE

QUESTO PDF CONSENTE UNA NAVIGAZIONE INTERNA (DAL SOMMARIO ALLE VOCI E VICEVERSA) ED ESTERNA (SITI WEB). I LINK SONO SEGNALATI CON CARATTERE SOTTOLINEATO E COLORE DIVERSO, E I LOGHI PORTANO AL SITO INTERNET DELL'ORGANIZZAZIONE O DELL'ENTE CHE RAPPRESENTANO.

IN ALTO ALLA PAGINA, I SEGUENTI SIMBOLI FUNGONO DA PULSANTI PER:



INDICE

Introduzione	5
1. Il welfare aziendale nella “cornice” del secondo welfare	7
1.1. Il welfare aziendale: di cosa si tratta?	9
1.2. La diffusione del welfare aziendale in Italia e le conseguenze dettate dal Covid-19	10
2. La valutazione di impatto nelle pratiche di welfare aziendale: indagine esplorativa	13
2.1. Informazioni generali sulle aziende rispondenti.....	14
2.2. Le misure di welfare aziendale.....	16
2.3. Sistemi di monitoraggio dei servizi di welfare aziendale.....	19
2.4. Misurazione dell’impatto sociale	20
3. La valutazione d’impatto per un’analisi critica dei piani di welfare aziendale	23
4. Valutazione d’impatto sociale: forma mentale e scelta metodologica	27
4.1. Pianificare e valutare l’impatto di un piano di welfare aziendale.....	28
4.2. VSI come strumento di pianificazione e gestione.....	31
5. La valutazione d’impatto sociale, elemento costitutivo dei piani di welfare aziendale	33
Bibliografia	35

INTRODUZIONE

Ci possono essere diversi motivi per cui un'organizzazione decide di realizzare un piano di welfare aziendale (PWA), dai più nobili e altruistici, ai più opportunistici e cinici. Questa premessa non è per fare un processo alle intenzioni, ma per chiarire fin da subito che, nei casi che tendono alla seconda categoria di motivazioni, la valutazione d'impatto sociale (VIS o VSI) non è consigliata. L'obiettivo della VSI è infatti quella di verificare e apprezzare il cambiamento positivo generato in capo ai soggetti destinatari di una determinata azione sociale. Serve cioè a capire quanto è migliorata davvero la vita dei beneficiari, che in questo caso sono i lavoratori dell'organizzazione (e non l'organizzazione stessa). Sia chiaro: non si vuole qui affermare che sia meno legittimo per l'organizzazione (profit o non profit, pubblica o privata che sia) sviluppare un'offerta di servizi di welfare con l'obiettivo (più o meno esplicitamente dichiarato) di ottenere dei vantaggi per sé: ma piuttosto che la VSI vuole guardare a quelli percepiti dai lavoratori. In altre parole, la VSI ci dice se il PWA funziona dal punto di vista dei beneficiari finali.

In questa direzione, data anche la progressiva diffusione del fenomeno nel nostro Paese, ci sembra sempre più rilevante approfondire la questione della valutazione degli effetti sociali generati dagli interventi di welfare aziendale. Negli ultimi anni, infatti, le attività e gli strumenti di monitoraggio legati a questo fenomeno si sono concentrati soprattutto su aspetti non strettamente sociali, come la dimensione economica, quella produttiva, quella dell'*engagement* e del clima aziendale. Oggi, in un momento in cui la questione del welfare aziendale sembra essere sempre più conosciuta e di dominio pubblico, crediamo sia arrivato il momento di approfondire le dinamiche legate alla valutazione dell'impatto sociale delle prestazioni e degli interventi ad esso ascrivibili.

In questo quadro, in cui peraltro molte realtà stanno rivedendo le proprie policy e strategie per rispondere all'emergenza sanitaria e alle già evidenti conseguenze socio-eco-

nomiche della pandemia da Sars-Cov-2, il tema dell'impatto sociale appare determinante. In primo luogo per comprendere l'efficacia di questo istituto per i lavoratori che beneficiano, rispetto alla retribuzione, di uno schema fiscale di favore. Ma anche per capire se sia possibile avere evidenze che giustifichino un rafforzamento delle agevolazioni previste, anche a fronte di minori entrate per l'Erario. E, ancora, se e come sia possibile promuovere l'integrazione tra differenti livelli di intervento creando sistemi di protezione che, nella società dell'incertezza, vadano a coprire nuove aree di bisogno, oggi scarsamente tutelate. La valutazione, come esercizio di riflessività e di apprendimento, può aiutare a comprendere i punti di forza e di debolezza del welfare di natura occupazionale, fornendo degli strumenti preziosi per orientarsi meglio nella vorticosità di questo settore.

A tale scopo è stato costituito un gruppo di lavoro che ha visto la collaborazione tra [Social Value Italia](#), [Avanzi](#), il Laboratorio [Percorsi di secondo welfare](#) e [ALTIS Università Cattolica](#). La collaborazione ha portato alla realizzazione di una survey rivolta alle aziende italiane e volta a delineare e analizzare le pratiche di valutazione di impatto sociale implementate dalle organizzazioni che adottano politiche di welfare aziendale. All'interno di questo contributo, dopo aver delineato lo stato di sviluppo del welfare aziendale in Italia anche in relazione agli effetti della pandemia di Covid-19 (§1), saranno descritti i dati ricavati attraverso questa indagine (§2). Di seguito, anche alla luce dei risultati emersi, saranno trattate alcune questioni per alimentare il dibattito sulle opportunità legate alla valutazione dell'impatto sociale nei piani di welfare aziendale; in particolare si indagherà in merito ai limiti e alle opportunità (§3), con particolare riferimento al contesto italiano, e alle possibili scelte metodologiche (§4). In conclusione si proporranno alcune prime riflessioni sulle modalità attraverso cui la valutazione d'impatto sociale può divenire un elemento costitutivo dei piani di welfare aziendale (§5).

1. IL WELFARE AZIENDALE NELLA “CORNICE” DEL SECONDO WELFARE

Dalla metà degli anni Duemila, a causa di profonde trasformazioni demografiche, economiche e sociali, il sistema di protezione sociale del nostro Paese ha progressivamente ridotto la sua efficacia nel rispondere ai vecchi e nuovi bisogni sociali. Si pensi - ad esempio - alla non autosufficienza e alla disabilità, alla precarietà lavorativa, al mancato sviluppo o all'obsolescenza del capitale umano, all'esclusione sociale e alle difficoltà di conciliazione fra responsabilità lavorative e familiari. Bisogni profondamente connessi alle principali tendenze demografiche che vedono una riduzione dei nuovi nati e un progressivo aumento della popolazione anziana, con conseguenti necessità legate all'aumento medio dell'età (soprattutto sul fronte sanitario).

QUESTE DINAMICHE
SOCIALI, CULTURALI
E DEMOGRAFICHE
HANNO CONTRIBUITO A
RIDURRE LE CAPACITÀ DI
TENUTA DEL COSIDDETTO
“WELFARE-FAI-DA-TE”

Inoltre, i cambiamenti sociali e culturali che hanno interessato il nostro Paese hanno segnato fortemente le strutture familiari - per esempio con l'aumento dei divorzi e delle famiglie monogenitoriali - influenzandone anche le dinamiche di condivisione e distribuzione dei carichi domestici e di cura; oltre alle dinamiche già citate è da evidenziare, in particolare, il più ampio coinvolgimento delle donne nel mercato del lavoro retribuito e la ridotta disponibilità a offrire gratuitamente tutto il lavoro domestico e di cura. Queste dinamiche sociali, culturali e demografiche hanno contribuito a ridurre le capacità di tenuta del cosiddetto “welfare-fai-da-te”, che da sempre rappresenta una colonna portante del sistema di protezione italiano.

Nonostante alcuni tentativi di “ricalibratura” della spesa sociale (Ferrera 2019), in parte connessi ai vincoli di bilancio sempre più stringenti, l'Italia continua a essere caratterizzata da un sistema di welfare disfunzionale, messo sotto ulteriore pressione dalla pandemia di Covid-19 che, da fine febbraio 2020, sta mettendo a dura prova il nostro sistema economico e sociale così come quello del resto del mondo.

Il Coronavirus si sta infatti rivelando un vero e proprio “stress test” non solo per individui e famiglie - in molti casi in difficoltà sul piano sanitario, psicologico, economico e sociale - ma anche per la capacità di resistenza di sistemi complessi, improvvisamente costretti ad agire in un contesto radicalmente mutato. Come evidenziato da Razetti (2020), in questo senso la pandemia costituisce un esempio di quello che «nell'analisi delle politiche pubbliche è chiamato “focusing event”, cioè un evento che - per la sua natura dannosa, inaspettata e improvvisa - forza l'opinione pubblica e i decisori politici a inserire nell'agenda pubblica e istituzionale temi che non necessariamente vi sarebbero entrati o che almeno non lo avrebbero fatto con la stessa forza, la stessa visibilità e la stessa rapidità. Si tratta quindi di un fenomeno estremamente rilevante sul piano politico che potrebbe mettere ancora di più in evidenza i tanti nervi scoperti del welfare italiano: dalle insufficienti politiche del lavoro e di sostegno al reddito, alla carenza di misure a sostegno delle famiglie e delle persone anziane».

IL CORONAVIRUS SI STA INFATTI RIVELANDO UN VERO E PROPRIO “STRESS TEST” NON SOLO PER INDIVIDUI E FAMIGLIE MA ANCHE PER LA CAPACITÀ DI RESISTENZA DI SISTEMI COMPLESSI

È in questo contesto, tra la crisi del 2008 e quella pandemica in corso, che si è fatto strada e rafforzato il “secondo welfare”, quell'insieme di interventi e progetti a finanziamento non esclusivamente pubblico avviati “dal basso” da una pluralità di attori che si propongono di

mettere in circolo risorse aggiuntive per contrastare gli effetti legati ai tagli della spesa sociale e per contribuire alla sostenibilità del sistema di protezione.

Come il Laboratorio Percorsi di secondo welfare ha evidenziato nei suoi rapporti biennali (Manno e Ferrera, 2013; 2015; 2017; 2019), il termine “secondo welfare” è oggi parte del linguaggio comune - oltre che del dibattito - di chi si occupa di politiche sociali. Si tratta di un concetto al quale possono essere ricondotte tutte quelle forme di protezione sociale che non sono direttamente sostenute dall’attore pubblico attraverso il welfare statale e che sono realizzate grazie al coinvolgimento di soggetti privati, parti sociali ed enti del Terzo Settore che a vario titolo intervengono per contrastare rischi e bisogni sociali.

Quello di secondo welfare è un concetto volutamente ampio e inclusivo, una sorta di “ombrello” sotto cui trovano spazio le molte definizioni che in questi anni sono state utilizzate per inquadrare i cambiamenti in atto nel welfare italiano - aziendale, contrattuale, comunitario, generativo, sussidiario, integrativo, solo per citare le più diffuse - e pensato per tenere insieme la complessità dei cambiamenti trasversali a settori, funzioni e territori.

1.1. Il welfare aziendale: di cosa si tratta?

In questa cornice si inserisce il welfare di natura occupazionale (Titmuss 1958; Greve 2007), da intendersi come quell'insieme di dispositivi in denaro e servizi forniti ai dipendenti dalle aziende private e dallo Stato (nella sua veste di datore di lavoro), come conseguenza del rapporto di lavoro che intercorre fra i primi e i secondi, con l'obiettivo di accrescere il benessere personale e lavorativo dei dipendenti stessi e, spesso, dei loro familiari.

A livello generale, sotto questa definizione possono essere annoverati tutti quegli interventi - diretti alla totalità dei dipendenti o a categorie omogenee di essi - che spaziano dal sostegno al reddito familiare e allo studio alle misure per la genitorialità, dalla tutela della salute alla previdenza complementare, dagli interventi per la facilitazione della conciliazione dei tempi di vita e di lavoro all'area della formazione (Barazzetta e Santoni 2019; Razetti e Santoni 2019). Inoltre, possono essere ricomprese anche quelle forme di flessibilità oraria e smart working che hanno come scopo quello di facilitare il bilanciamento dei carichi e delle esigenze personali e lavorative (Seeleib-Kaiser e Fleckenstein 2009).

Il welfare occupazionale, storicamente, trova le sue radici nell'azione di quegli imprenditori illuminati che hanno operato tra la fine del XIX e l'inizio del XX secolo. Queste esperienze, che si muovevano tra azione filantropica e paternalismo, avevano lo scopo di attenuare gli effetti negativi del taylorismo e di aumentare la produttività attraverso forme di consenso e collaborazione, creando molto spesso una sorta di "famiglia aziendale" e dando vita ad un ambiente basato su relazioni fiduciarie e cooperative (D'Orazio 2003). Con la progressiva diffusione di queste iniziative è cresciuta anche l'attenzione degli studiosi per il ruolo "sociale" dell'impresa: attenzione che ha alimentato il dibattito accademico articolandosi intorno a una serie di interpretazioni. Tra le più rilevanti si possono citare: la teoria di Carrol (1979) sulla Responsabilità Sociale d'Impresa (RSI) o *Corporate Social Responsibility* (CSR); la *Stakeholder Theory* di Freeman (1984); la teoria della *Corporate Citizenship* (Crane et al. 2008); il concetto di *Corporate Shared Value* (Porter e Kramer 2011).

Mentre l'accesso al welfare aziendale da parte dei lavoratori è necessariamente subordinato alla loro condizione occupazionale, l'offerta di beni e servizi di welfare può originare da fonti diverse (Massagli et al. 2019; Maino e Razetti 2019). Può essere infatti il risultato di un'iniziativa assunta unilateralmente dall'impresa che, a livello formale o informale, senza il coinvolgimento delle rappresentanze sindacali, decide di mettere a disposizione strumenti e

prestazioni per i propri dipendenti: si parla allora di welfare aziendale unilaterale. Al contrario, l'offerta di welfare può essere la conseguenza di un accordo collettivo o comunque di un processo negoziale che vede coinvolti, da un lato, l'impresa o le associazioni di rappresentanza datoriale e, dall'altro, le organizzazioni sindacali: si parla, in questo caso, di welfare aziendale bilaterale, contrattuale o negoziato. In tal caso, le misure di welfare possono essere definite a vari livelli contrattuali: quello nazionale (Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro, CCNL), quello territoriale (regionale o provinciale), quello di gruppo o di singola azienda.

Sul piano normativo in Italia l'unica forma di regolamentazione della materia è di carattere fiscale e previdenziale (Santoni 2019; Maino, Razetti e Santoni 2019b; Treu 2020). La materia è infatti regolata dal TUIR, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi che - sin dalla sua approvazione (nel 1986) - ha previsto importanti agevolazioni con lo scopo di incoraggiare l'investimento delle imprese nell'ambito della protezione sociale. La legge non offre alcuna definizione del concetto di "welfare aziendale", ma sviluppa 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 mancata maturazione di ogni istituto contrattuale (Trattamento di Fine Rapporto, tredicesima, festività monetizzate e così via), la piena deducibilità ai fini IRES dei costi sostenuti 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).

Nel corso degli ultimi anni nel nostro Paese si è iniziato a parlare molto di welfare aziendale. Ciò è dipeso - in buona parte - dal fatto che tali interventi sono stati nel tempo sostenuti dal Legislatore: a partire dalla seconda metà degli anni 2000, infatti, diversi governi hanno approvato misure riguardanti, direttamente o indirettamente, il welfare aziendale (Ambra 2016), sino alle significative novità previste dalle Leggi di Bilancio 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. In particolare il Legislatore ha: incoraggiato la partecipazione delle parti sociali al processo di negoziazione dei benefit di welfare; aggiornato la normativa introducendo prestazioni destinate a proteggere i lavoratori dai nuovi rischi sociali (con riferimento particolare ai bisogni legati alla genitorialità e alla non autosufficienza) e prevedendo l'utilizzo di "voucher di welfare" per l'erogazione dei servizi previsti dall'impresa; rafforzato il sistema che dà accesso alla fiscalità ridotta per le imprese; reso il welfare aziendale maggiormente attrattivo correlandolo alle dinamiche riguardanti la produttività. Inoltre, a seguito della pandemia di Covid-19, attraverso il cosiddetto "Decreto Agosto", è stata temporaneamente introdotta la possibilità di raddoppiare il limite destinato ai cosiddetti *fringe benefit*: in particolare, fino al 31 dicembre 2020, tutte le imprese hanno potuto destinare ai propri dipendenti fino a 516,46 euro da spendere in beni e servizi di varia natura.

A seguito di questa "stratificazione normativa", è possibile suddividere gli interventi di welfare aziendale definiti dal TUIR in 9 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 degli individui, di interventi che attonano più direttamente a un'area definibile "ludico-ricreativa" e di "equivalenti salariali", come appunto i *fringe benefit*.

1.2. La diffusione del welfare aziendale in Italia e le conseguenze dettate dal Covid-19

Gli interventi regolativi dell'ultimo quinquennio, secondo molte indagini recenti, hanno contribuito a una progressiva diffusione del welfare aziendale nelle imprese italiane. Se si osservano gli accordi di secondo livello depositati per il riconoscimento degli incentivi fiscali introdotti dalla Legge di Bilancio 2016, i dati più aggiornati mostrano che fra giugno 2015 e ottobre 2020 sono stati inviati al Ministero del Lavoro 58.215 accordi sui Premi di risultato (PdR), di cui 13.630 ancora attivi. Se nel 2017 gli accordi ancora in vigore che prevedevano la possibilità, per i lavoratori, di convertire il valore dei propri premi in *benefit* e servizi di welfare erano tra il 25% e il 30% del totale, a ottobre 2020 questa quota era salita a quasi il 60% (7.820 dei 13.630 contratti ancora in vigore in quel momento). Tale dato è ancor più rilevante se si considera che, a luglio 2016, nella prima rilevazione effettuata dal Ministero, tale percentuale si fermava al 17% (Maino, Razetti e Santoni 2019a).

Altri dati utili a delineare le caratteristiche che il fenomeno assume nel nostro Paese sono quelli forniti dall'Osservatorio Cisl sulla contrattazione di secondo livello (Ocsel) e elaborati da *Percorsi di secondo welfare* (Barazzetta e Santoni 2019). Secondo l'analisi, basata su un campione di contratti che per ovvie ragioni conosce piccole variazioni negli anni, dal 2014 al 2016 la presenza di strumenti di welfare destinati

ai lavoratori è aumentata di dieci punti percentuali, passando così dal 10% al 20%; tale percentuale è salita poi fino al 32% nel 2017 e al 39% nel 2018. Per approfondire la diffusione del welfare aziendale contrattato, anche il Centro Studi di Confindustria ha realizzato una survey su un campione di aziende associate. L'indagine, che ha coinvolto 4.096 aziende per un totale di 780.000 lavoratori, evidenzia che nel 2019 oltre il 60% delle imprese considerate ha erogato uno o più servizi di welfare ai propri dipendenti non dirigenti.

L'ampia e crescente diffusione del welfare aziendale ha portato inoltre a uno sviluppo del "mercato" ad esso correlato. Questo è quanto emerso da un recente studio svolto in collaborazione tra il Laboratorio *Percorsi di secondo welfare* e AIWA, associazione che riunisce i principali provider di welfare aziendale che operano in Italia. La ricerca - che si è concentrata su 16 operatori - ha evidenziato un complessivo aumento del volume delle entrate ascrivibili al welfare aziendale per i provider (+258% tra il 2015 e il 2018), un aumento delle imprese che si appoggiano a questi soggetti (+143% tra il 2015 e il 2018) e un incremento del numero di beneficiari (+177% tra il 2015 e il 2018) (Razetti e Santoni 2019).

Per quanto riguarda il 2020, pur non essendoci ancora dati ufficiali, sembra scontata una contrazione di tale crescita.

Come appare ormai chiaro, la diffusione della pandemia di Covid-19, il lockdown e tutte le misure adottate per limitare il contagio avranno necessariamente delle conseguenze sulle imprese, la loro produttività, il loro fatturato, i livelli occupazionali e, di conseguenza, sulle opportunità per le aziende di investire nell'ambito sociale. Perciò sembra naturale aspettarsi un brusco stop nella diffusione del welfare aziendale, e soprattutto di quelle forme legate alla produttività o alla conversione di strumenti premiali. Detto ciò, sono in molti (Santoni 2020a; Santoni 2020b) a credere che, nonostante la crescente difficoltà economica delle imprese, nel corso dei prossimi mesi e anni il welfare aziendale tornerà a diffondersi con forza nelle organizzazioni del nostro Paese: questo perché, come accade spesso nei momenti di crisi economica, le forme di welfare integrativo tendono a rafforzarsi come forme di sostegno del sistema pubblico conoscendo nuove opportunità per "imporsi" in modo più stabile e duraturo anche dopo che le crisi sono passate.

Ad ogni modo si deve sottolineare che anche nel periodo di maggiore difficoltà a causa del Covid-19, molte organizzazioni hanno continuato a investire nel welfare aziendale. Ciò è stato sottolineato nel Rapporto dal titolo "Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19", curato da Maino e Razzetti (2020). Al suo interno sono analizzati i dati ricavati da una "Open call" rivolta ad aziende, associazioni datoriali, parti sociali, enti del Terzo Settore e amministrazioni pubbliche promossa dal *Laboratorio Percorsi di secondo welfare* e finalizzata a raccogliere evidenze relative alle buone pratiche di welfare aziendale e responsabilità sociale d'impresa (RSI) messe in atto durante il lockdown (da metà marzo a inizio maggio 2020).

Ciò che è emerso è che delle 488 organizzazioni rispondenti, solo poco più della metà (53%) aveva implementato misure per sostenere i propri dipendenti prima dell'emergenza sanitaria: quasi la totalità delle realtà che potevano contare su strumenti di welfare preesistenti ha però rafforzato tali misure. In particolare, il 93,5% delle organizzazioni già attive nel campo del welfare aziendale e/o del lavoro agile prima della pandemia ha dichiarato di aver rafforzato o esteso tali misure a seguito della crisi legata alla diffusione del Covid-19. Se si considerano invece tutte le realtà rispondenti all'indagine, la percentuale delle organizzazioni che ha attivato nuove misure o interventi è stata pari al 76%.

Nonostante queste prime analisi è ancora prematuro valutare gli impatti sociali della pandemia e della crisi ad essa correlata (che da ottobre sta conoscendo una nuo-

va recrudescenza) sulle imprese e sul welfare aziendale. Ad ogni modo, sembra chiaro che nel prossimo futuro il tema del lavoro sarà uno dei grandi banchi di prova su cui il mondo produttivo, le parti sociali e i *policy maker* dovranno confrontarsi con l'obiettivo comune di rilanciarlo come valore individuale e collettivo: per far ciò non sarà possibile prescindere dalle opportunità e dalle criticità che il welfare aziendale porta con sé anche in termini di impatto sociale¹.

¹ Per approfondire i temi più recenti inerenti il dibattito sulla Valutazione dell'Impatto Sociale si rimanda al numero 4/2020 della Rivista Impresa Sociale, dal titolo "Valutare la valutazione". La pubblicazione contiene spunti importanti anche per chiarire la questione della valutazione dell'impatto dei piani di welfare aziendale trattata in questo documento.

2. LA VALUTAZIONE DI IMPATTO NELLE PRATICHE DI WELFARE AZIENDALE: INDAGINE ESPLORATIVA

Social Value Italia e Percorsi di secondo welfare, con il supporto scientifico di ALTIS, Università Cattolica e Avanzi, hanno avviato tra aprile e ottobre 2020 un'indagine volta a delineare le caratteristiche, le aspettative e le pratiche di valutazione di impatto sociale delle iniziative e dei piani di welfare aziendale. L'indagine è stata svolta attraverso una survey online, diffusa tramite i canali di comunicazione delle organizzazioni promotrici, senza nessun tipo di campionamento. Il questionario era diviso in diverse sezioni, rispettivamente riguardanti:

- ✓ L'INQUADRAMENTO DELLE POLITICHE E ATTIVITÀ DI WELFARE AZIENDALE;
- ✓ LE PRATICHE DI MONITORAGGIO E DI VALUTAZIONE;
- ✓ L'APPROCCIO ALLA VALUTAZIONE.

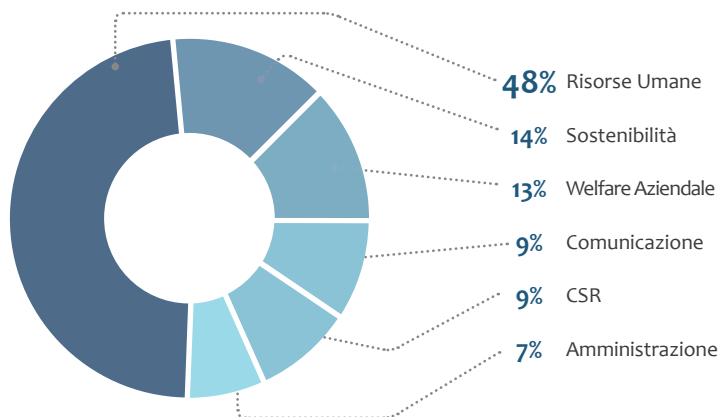
i Dalla survey sono stati raccolti 56 questionari completi, provenienti da aziende di dimensioni e settori differenti, come descritto nel paragrafo successivo. Di seguito si riportano i principali risultati emersi.

2.1. Informazioni generali sulle aziende rispondenti

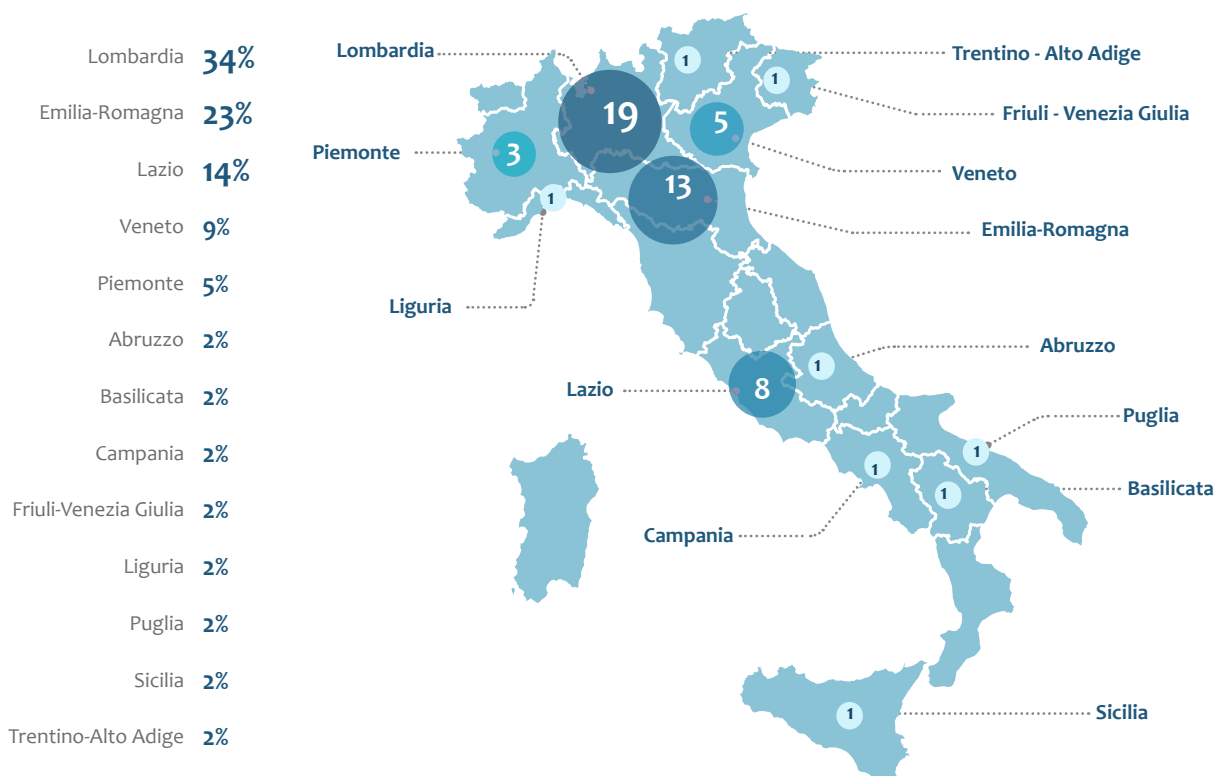
Dalla ricognizione iniziale circa le caratteristiche dei rispondenti e delle loro aziende, risulta che la metà dei rispondenti lavora nell'area aziendale che afferisce alla gestione delle risorse umane (48%), mentre solo il 13% ha una unit specifica riguardante il "welfare aziendale" (Fig. 1).

Va subito evidenziato che il panorama delle imprese rispondenti è concentrato nel Nord del Paese, in particolare in Lombardia (34%) ed Emilia Romagna (23%) (Fig. 2)

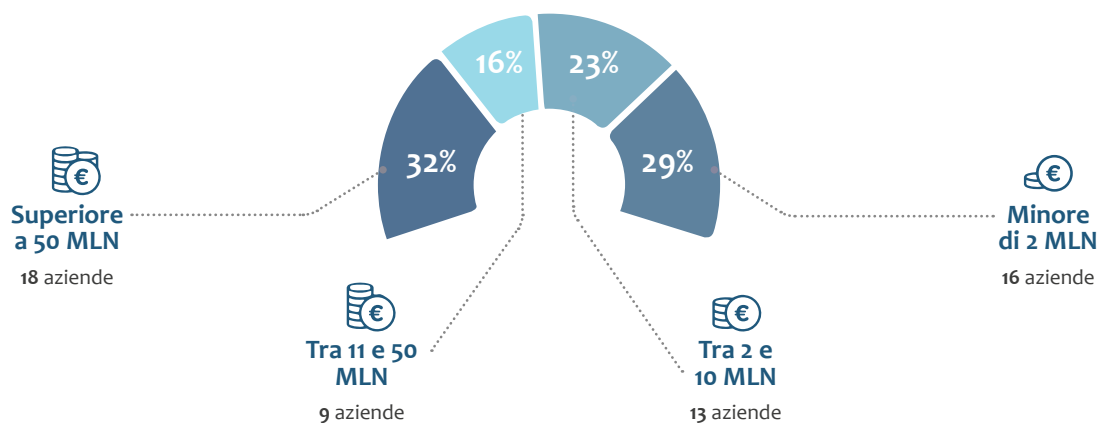
■ FIGURA 1 • In che Unit aziendale lavori?



■ FIGURA 2 • In quale regione si trova la tua azienda?

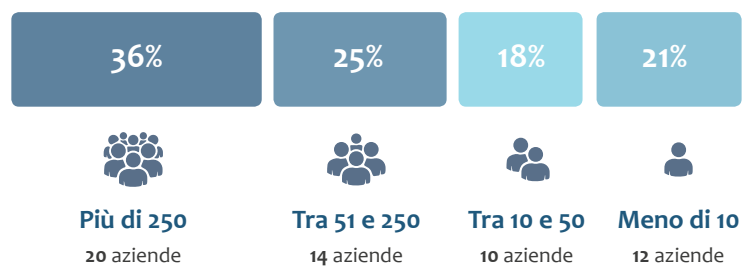


■ FIGURA 3 • Qual è il fatturato della tua azienda? (MLN di €)



Il gruppo è composto per un terzo da aziende di grandi dimensioni con un fatturato superiore ai 50 milioni (32%) e un numero di dipendenti maggiore di 250 (36%), mentre la quota delle piccole imprese rappresenta il 21%, sia per fatturato minore di 2 milioni, sia per numero di dipendenti, minore di 10 (Fig. 3 e 4).

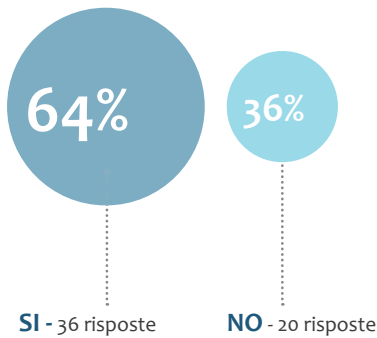
■ FIGURA 4 • Quanti dipendenti ha la tua azienda?



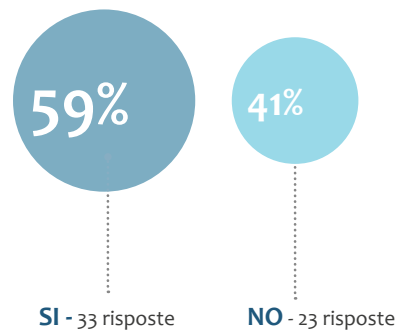
2.2. Le misure di welfare aziendale

Primo risultato rilevante dell'indagine è rappresentato dal dato che mostra che il welfare aziendale, per oltre la metà delle organizzazioni rispondenti, è interiorizzato attraverso un piano aziendale strutturato (64%) (Fig. 5) e una politica formalizzata ad hoc (59%) (Fig. 6).

■ **FIGURA 5** • Nella tua organizzazione esiste un piano strutturato di welfare aziendale?

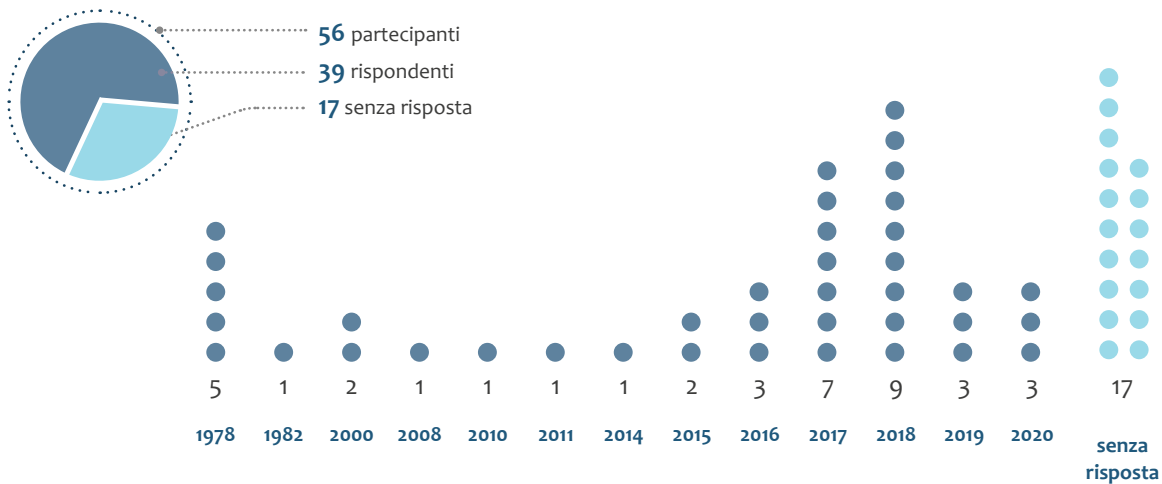


■ **FIGURA 6** • Nella tua organizzazione esiste una politica formalizzata di welfare aziendale?



L'attivazione dei servizi di WA ha avuto sicuramente un'accelerazione a partire dal 2016 (Fig. 7), in coincidenza con l'attività del governo che, attraverso la Legge di Bilancio, ha previsto una serie di agevolazioni fiscali (si veda il paragrafo 1).

■ **FIGURA 7** • Da quanto tempo (indicare l'anno nel quale sono stati avviati i servizi di welfare aziendale)



Le iniziative di welfare aziendale coprono ormai un ampio ventaglio di ambiti: dalla sanità integrativa (60%), alla previdenza complementare (53%), dagli strumenti per la gestione della flessibilità oraria (45%) alle erogazioni in natura (45%) (Fig. 8).

■ FIGURA 8 • Quali sono i servizi di welfare aziendale a disposizione nella tua azienda? (selezionare anche più opzioni)



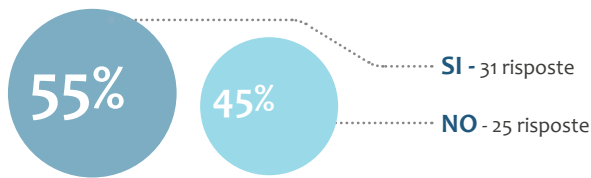
Il punto di vista dei lavoratori è ovviamente un elemento fondamentale per lo sviluppo di un piano di welfare aziendale: la rilevazione dei bisogni dei dipendenti permette di scegliere i servizi che rispondono ai bisogni reali. Infatti, la maggior parte dei rispondenti dichiara di aver avviato i servizi di welfare aziendale e aver scelto quali proporre attraverso azioni di coinvolgimento diretto dei lavoratori (survey rivolta ai lavoratori/di analisi dei bisogni, 36%) o coinvolgimento delle rappresentanze degli stessi, 33% (Fig. 9).

■ FIGURA 9 • Su quale base è stata scelta la gamma dei servizi da offrire? (selezionare anche più opzioni)

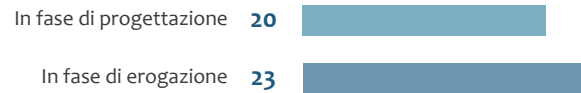


Allo stesso tempo appare anche crescente il coinvolgimento di soggetti esterni, quali provider o consulenti (55%) (Fig. 10). In particolare, il supporto dei provider - società private che si occupano di sostenere le imprese nelle varie fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare - è stato utilizzato dal 43% delle imprese rispondenti, sia in fase di progettazione che in fase di implementazione dei servizi (Fig. 11).

■ FIGURA 10 • Per le iniziative di welfare aziendale la tua azienda si avvale del supporto di un provider?

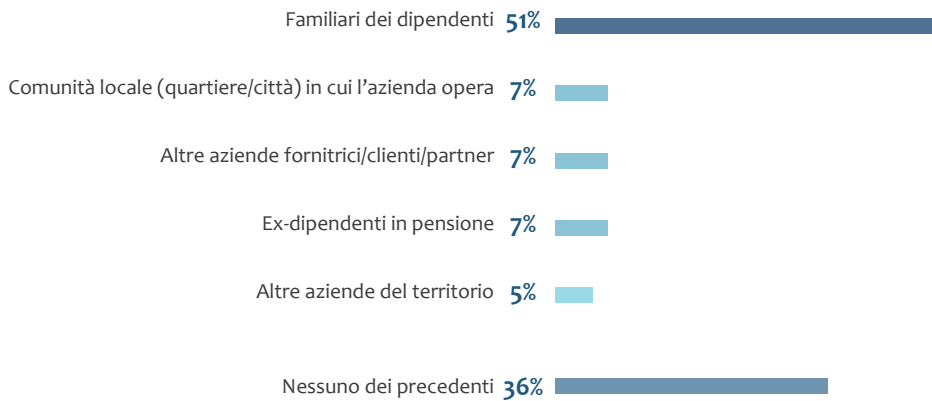


■ FIGURA 11 • Il provider ha supportato la tua azienda per le attività di welfare aziendale: (selezionare anche più opzioni)



In una società in continua trasformazione, in termini di bisogni e di dinamiche familiari, il ruolo del welfare aziendale inoltre è sempre più visto come una integrazione rispetto all'offerta pubblica di servizi non solo per il lavoratore ma anche per gli altri *stakeholder*. In questa ottica il 51% dei rispondenti dichiara che il sistema di WA è aperto anche alle famiglie dei dipendenti (Fig. 12).

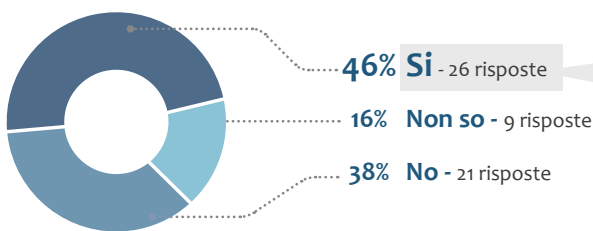
■ FIGURA12 • Oltre ai dipendenti, a quali dei seguenti gruppi è aperto il tuo sistema di welfare aziendale? (selezionare anche più opzioni)



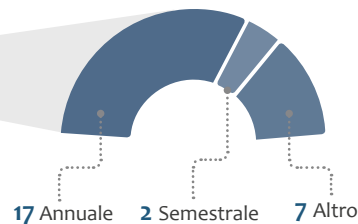
2.3. Sistemi di monitoraggio dei servizi di welfare aziendale

È importante monitorare il piano di welfare e valutare i suoi effetti sul benessere dei lavoratori e sulle performance aziendali. Ai rispondenti è stato chiesto quindi quale fosse il sistema di monitoraggio utilizzato. Guardiamo prima al monitoraggio della soddisfazione dei dipendenti. Quasi la metà dei rispondenti utilizza come mezzo per monitorare i servizi di welfare aziendale, il coinvolgimento dei propri dipendenti, attraverso l'analisi della loro soddisfazione (46%) (Fig. 13). Questo tipo di attività viene principalmente realizzata con cadenza annuale (65%) (Fig. 14) e attraverso survey di feedback.

■ FIGURA 13 • La tua azienda monitora la soddisfazione dei dipendenti sui servizi di welfare aziendale?

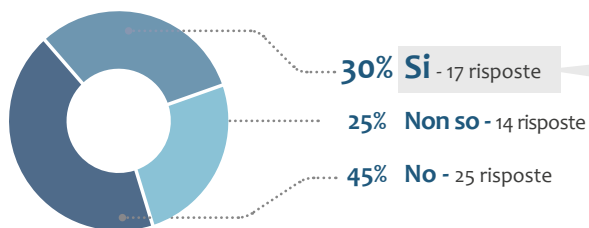


■ FIGURA 14 • Con quale periodicità la tua azienda monitora la soddisfazione dei dipendenti sui servizi di welfare aziendale?

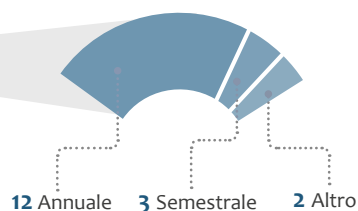


Passando al clima aziendale, lo strumento dell'analisi di clima, per la comprensione di come le persone vivano i diversi servizi e le diverse prospettive esistenti in azienda riguardo al WA, è utilizzato da un terzo delle aziende rispondenti (30%) (Fig. 15), con cadenza annuale (70%) (Fig. 16). Anche in questo caso, la survey è lo strumento operativo più utilizzato.

■ FIGURA 15 • La tua azienda valuta gli effetti dei servizi di welfare aziendale sul clima aziendale?



■ FIGURA 16 • Con quale periodicità la tua azienda valuta gli effetti dei servizi di welfare aziendale sul clima aziendale?



È stato poi chiesto ai rispondenti di elencare i principali indicatori che vengono utilizzati per monitorare il clima aziendale, rispetto ai servizi di WA. Anche in questo caso, il livello di soddisfazione e il benessere del beneficiario rispetto alla fruizione sono gli elementi maggiormente misurati per valutare il clima aziendale e l'aumento del commitment generato dai servizi (Fig. 17).

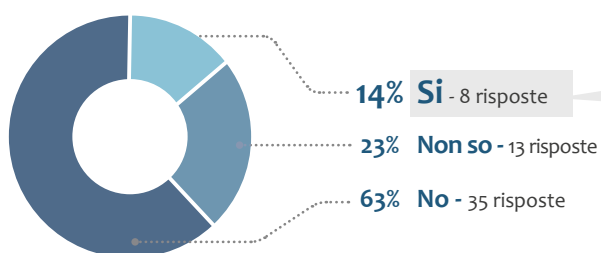
■ FIGURA 17 • Indica 3 indicatori che tua azienda utilizza per valutare gli effetti dei servizi di welfare aziendale sul clima aziendale.



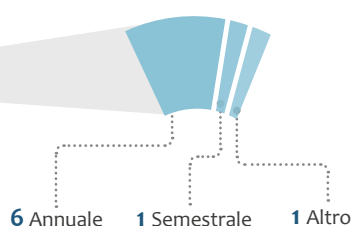
2.4. Misurazione dell'impatto sociale

Per quanto riguarda la misurazione dell'impatto sociale dei piani di welfare aziendale, sicuramente la strada da percorrere è ancora molto lunga. Infatti, solo il 14% dei rispondenti (Fig. 18), ossia i rappresentanti di 8 aziende, ha dichiarato di realizzare attività, perlopiù annuali (Fig. 19), per il monitoraggio delle azioni di welfare aziendale in termini di effetti generati.

■ FIGURA 18 • La tua azienda misura l'impatto sociale dei servizi di welfare aziendale?

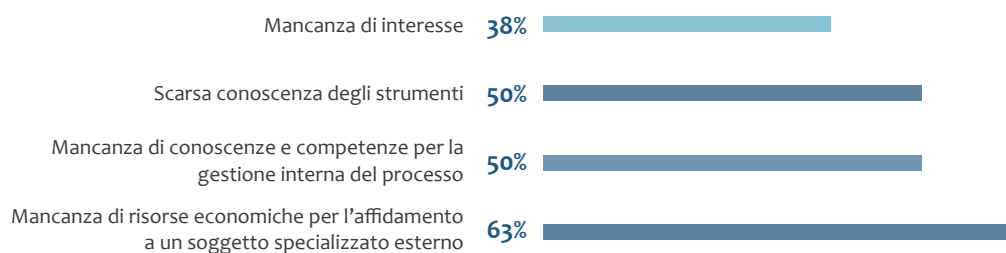


■ FIGURA 19 • Con quale periodicità la tua azienda misura gli impatti sociali dei servizi di welfare aziendale?



Le ragioni della mancata realizzazione di questo tipo di progetti di analisi e monitoraggio vanno ricondotte non tanto alla mancanza di interesse, ma principalmente alla percezione da parte delle aziende di non disporre ancora di adeguate conoscenze degli strumenti (50%), soprattutto per la gestione interna del processo (50%) e, allo stesso tempo, anche una mancanza di risorse economiche per l'affidamento a un soggetto specializzato esterno (63%) (Fig. 20).

■ FIGURA 20 • Quali sono i fattori per i quali la tua azienda non svolge alcuna attività di monitoraggio e/o valutazione dei servizi di Welfare Aziendale? (selezionare anche più opzioni)



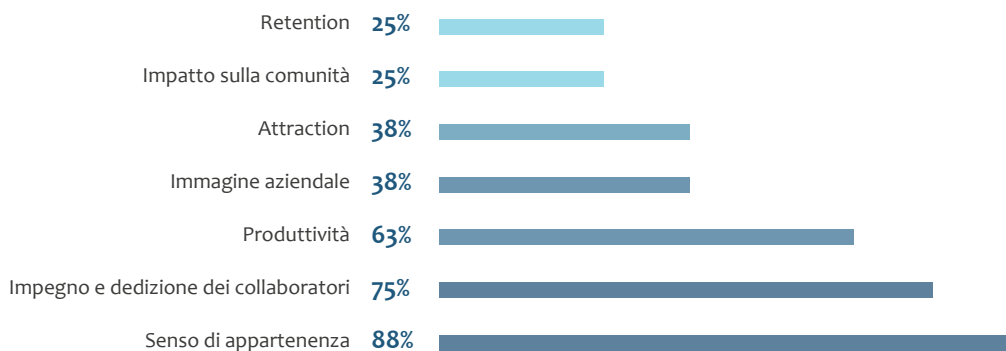
Per coloro che invece realizzano la misurazione dell'impatto dei propri servizi, invece, sono ben chiari gli obiettivi di questa attività sia in ottica interna per la comunicazione con i beneficiari (75%) e la programmazione strategica (63%), sia in ottica esterna per la comunicazione con gli altri stakeholder e la rendicontazione (63%) (Fig. 21).

■ FIGURA 21 • Quali sono gli obiettivi della misurazione di impatto dei servizi di welfare aziendale nella tua azienda?



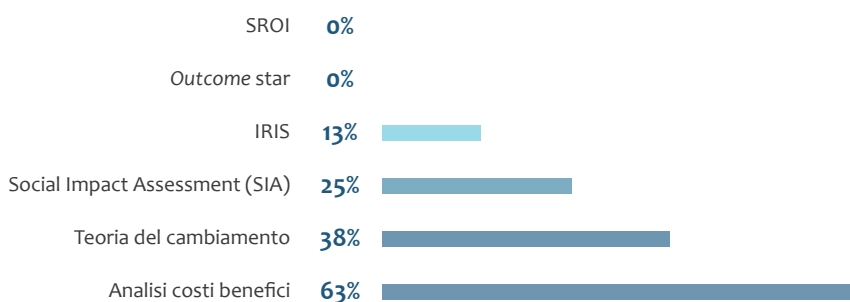
Allo stesso tempo, risultano ben definiti gli effetti che le aziende intendono misurare attraverso l'analisi di impatti in termini di benefici attesi per i lavoratori e l'azienda: senso di appartenenza (88%), impegno e dedizione (75%), produttività (63%), capacità di *attraction* (38%) e di *retention* (25%) e per il territorio (impatto sulla comunità, 25%) (Fig. 22).

■ **FIGURA 22** • Quali sono i benefici che si intende monitorare attraverso la misurazione di impatto dei servizi di welfare aziendale nella tua azienda? (selezionare anche più opzioni)



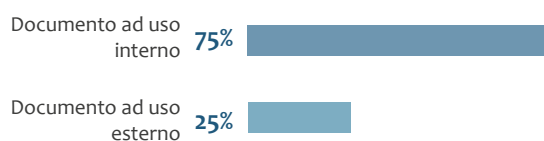
Per quanto riguarda le metodologie applicate per la misurazione degli impatti delle azioni di WA, le principali identificate dagli 8 rispondenti sono: l'analisi costi-benefici per il 63% e la Teoria del Cambiamento per il 38% (Fig. 23). L'analisi costi-benefici probabilmente viene utilizzata per quelle azioni che più facilmente possono essere monitorate da un punto di vista monetario e per le quali, quindi, è possibile misurare i benefici netti, risultanti dalla differenza fra il valore monetario dei benefici generati dalle azioni e i relativi costi sostenuti dall'azienda, per realizzarli. Per quei servizi che invece generano impatti più qualitativi e più ancorati alla sfera delle percezioni, la Teoria del Cambiamento permette di monitorare il processo logico che porta ogni attività di WA ad esercitare un impatto sui propri beneficiari.

■ **FIGURA 23** • Quale metodologia la tua azienda applica per la misurazione di impatto dei servizi di welfare aziendale?



Infine, appare interessante, rispetto all'utilizzo dell'analisi dell'impatto sociale per le azioni di welfare aziendale, il fatto che i rispondenti dichiarino che la restituzione dei risultati è, per la maggior parte dei casi, un documento ad uso interno (75%) (Fig. 24). Ciò pare dimostrare che si tratti di un fenomeno attualmente chiuso nel mondo aziendale, che le imprese e le organizzazioni includono nella propria strategia non rappresentando però ancora un vantaggio competitivo per le imprese nel territorio e rispetto ai loro *stakeholder*.

■ **FIGURA 24** • In che modo avviene la restituzione dei risultati della misurazione di impatto dei servizi di welfare aziendale della tua azienda?



3. LA VALUTAZIONE D'IMPATTO PER UN'ANALISI CRITICA DEI PIANI DI WELFARE AZIENDALE

La forte diffusione del welfare aziendale a cui abbiamo assistito e che abbiamo descritto nel paragrafo 1 non sembra essere stata accompagnata dall'implementazione di adeguati strumenti di valutazione dell'impatto dei piani e delle misure di welfare aziendale. È questo quanto emerge anche dalla survey condotta e presentata nel paragrafo 2, da cui è emerso che solo una percentuale esigua dei rispondenti ricorre alla VSI.

Un dato in linea con la scarsa letteratura in questo ambito, che evidenzia come tendenzialmente i tentativi di stimare l'apporto che le azioni di welfare aziendale possono produrre per l'organizzazione si concentrino per lo più sulla dimensione economica. In merito, è possibile individuare alcuni studi che hanno tentato di stimare l'impatto del welfare aziendale.

GRAZIE AL WELFARE AZIENDALE L'ENGAGEMENT INDEX DI UN LAVORATORE PUÒ **AUMENTARE DEL 30%** NELLE AZIENDE CHE NON HANNO MAI INTRODOTTO QUESTE MISURE E **DEL 15%** NELLE AZIENDE CHE GIÀ LE HANNO MA POTREBBERO MIGLIORARLE

Tra questi vi è una ricerca condotta da McKinsey per l'associazione ValoreD (2013) secondo la quale i benefit di welfare realizzati dalle imprese riducono le assenze per maternità (-15%, ovvero 1,6 mesi, pari a un risparmio di 1.200 euro per dipendente), diminuiscono le assenze a causa dall'assistenza a familiari anziani o non autosufficienti (pari a 1.350 euro l'anno) e aumentano la disponibilità a fermarsi in ufficio oltre l'orario di lavoro (+5%). Secondo la stessa indagine, inoltre, grazie al welfare aziendale l'engagement index di un lavoratore può aumentare del 30% nelle aziende che non hanno mai introdotto queste misure e del 15% nelle aziende che già le hanno

ma potrebbero migliorarle tarando meglio il pacchetto di servizi offerti in base ai bisogni dei loro lavoratori.

Altre informazioni arrivano dal gruppo di lavoro MAUNIMIB realizzato dall'Università degli Studi Milano Bicocca e dalla società di consulenza Valore Welfare. Secondo un'osservazione fatta su 8 grandi aziende, è stato stimato che il "ritorno" che i piani di welfare aziendale possono produrre è poco significativo sul piano puramente economico (grazie al favor fiscale e contributivo): l'incidenza sul costo totale del lavoro è infatti mediamente pari allo 0,35%. Effetti molto più rilevanti si hanno su indicatori "intangibili", come il clima organizzativo, il tasso di turnover e la reputazione dell'azienda: il gruppo di lavoro stima un miglioramento di questi *Key Performance Indicator* (KPI) nel lungo periodo di una percentuale che va dal 15% al 25%.

Dal punto di vista dell'impatto sociale, e quindi delle possibilità di risposta ai reali bisogni delle persone, le azioni di welfare aziendale risentono di alcuni limiti e difformità che caratterizzano il fenomeno.

DAL PUNTO DI VISTA DELL'IMPATTO SOCIALE, E QUINDI DELLE POSSIBILITÀ DI **RISPOSTA AI REALI BISOGNI DELLE PERSONE**, LE AZIONI DI WELFARE AZIENDALE RISENTONO DI ALCUNI LIMITI E DIFFORMITÀ CHE CARATTERIZZANO IL FENOMENO.

In prima battuta vi sono alcune questioni legate in maniera profonda al contesto economico e produttivo italiano. Come evidenziato dalle ricerche più recenti sul tema (Maino e Razetti 2019; Maino, Razetti e Santoni 2019b; Barazzetta e Santoni 2019; Razetti e Santoni 2019) il welfare aziendale si è infatti diffuso nel nostro Paese “a macchia di leopardo”, concentrandosi nelle imprese di grandi (e grandissime) dimensioni, in quelle del Nord, nelle multinazionali, nelle aziende che appartengono ad un gruppo e in alcuni specifici settori produttivi. Proprio per questo, in molti (Agostini e Ascoli 2014; Macchioni 2014; Rizza e Bonvicini 2014; Maino e Rizza 2018) hanno evidenziato possibili effetti distorsivi generati dal welfare aziendale. Se si considerano le difformità sopra evidenziate, il rischio è che tali strumenti contribuiscano ad alimentare sia le disuguaglianze del tessuto produttivo sia quelle tra i lavoratori del nostro Paese. Se la diffusione del welfare aziendale prosegue in una maniera disarmonica è infatti

SE LA DIFFUSIONE DEL WELFARE AZIENDALE PROSEGUE IN UNA MANIERA DISARMONICA È INFATTI POSSIBILE CHE SI CREINO DELLE FRATTURE SEMPRE PIÙ PROFONDE TRA IMPRESE, SETTORI, AMBITI PRODUTTIVI E CONTESTI TERRITORIALI DIFFERENTI.

possibile che si creino delle fratture sempre più profonde tra imprese, settori, ambiti produttivi e contesti territoriali differenti. Allo stesso tempo, rafforzando il legame tra welfare e posizione occupazionale, e vincolando sempre di più il primo alla seconda, si potrebbero alimentare disuguaglianze tra gli *insider*, i *midsider* e gli *outsider* del mercato del lavoro (Pavolini e Ascoli 2019).

Vi sono poi altri aspetti che tendono a limitare il potenziale impatto e valore sociale dei piani di welfare aziendale. Il primo riguarda la normativa che lo regola. Essa prevede infatti in uno stesso piano misure e prestazioni molto diverse tra loro: alcune sono sostanzialmente dei benefit accessori o comunque legati al tempo libero, mentre altre sono rivolte a fornire una risposta a bisogni di natura sociale dei lavoratori e dei loro familiari. A questo proposito il rischio è quello che - a fronte di

un mancato gettito erariale - il welfare aziendale si trasformi in un mero incentivo al consumo di beni e servizi che non sono strettamente connessi con l'ambito sociale. Proprio per questa ragione, nel corso degli ultimi anni alcuni ricercatori (Arlotti 2019; Pizzutti 2019; Treu 2020) si sono domandati se abbia senso garantire meccanismi di *tax expenditure* (quindi costi indiretti per lo Stato) anche per tali prestazioni.

Continuando a riflettere sulla normativa e i suoi possibili effetti in relazione all'impatto sociale del welfare aziendale, alcuni sottolineano come gli sgravi contributivi previsti possano portare nel tempo a una perdita rilevante dei contributi previdenziali e, di conseguenza, ad una riduzione dell'importo pensionistico per il lavoratore (Mallone e Tafaro 2017). Inoltre, come evidenziato in Tombari (2019), la norma non consente a coloro che usufruiscono di un piano di welfare aziendale di poter indicare nella detrazione del modello 730 le spese che sono state rimborsate dal datore di lavoro. Questo cavillo fiscale rende quindi meno vantaggiose quelle prestazioni che, nei fatti, hanno direttamente a che fare con il welfare, cioè le spese per la cura e l'istruzione dei figli e quelle per l'assistenza ai genitori anziani e/o non autosufficienti.

I risvolti sociali delle misure di welfare aziendale risentono poi dei comportamenti assunti da imprese e lavoratori. Ciò che si evince dalle ricerche sul tema è che tra le prestazioni più richieste dai dipendenti attraverso piani di welfare aziendale vi sono i già menzionati *fringe benefit*. Ciò è ad ogni modo dipeso da vari fattori: l'età media della popolazione aziendale, l'importo messo a disposizione dell'azienda da spendere in *benefit* e servizi, il livello di scolarizzazione dei lavoratori (Santoni 2017; Razetti e Santoni 2019). Nei fatti sembra esserci dunque una netta distanza tra una concezione del welfare aziendale inteso come risposta ai bisogni sociali e le scelte operate dai lavoratori nella composizione del proprio paniere di beni e servizi.

Sempre in tema di comportamenti dei lavoratori, un'altra questione da considerare riguarda l'elevato tasso di “residui” (cioè di budget welfare non speso dai lavoratori) fatto registrare dalle principali piattaforme. Come evidenziato dalla ricerca di Razetti e Santoni (2020), in me-

dia solo il 75% dei “conti welfare” caricati nei portali digitali dei provider viene concretamente utilizzato dai lavoratori per l’acquisto o il rimborso di beni e servizi. Questo fenomeno - che rappresenta un chiaro campanello d’allarme se si considerano le opportunità in termini di tutele del welfare aziendale - sembra essere dipeso da varie ragioni. In prima battuta potrebbe essere collegato al ruolo dei provider di welfare aziendale e delle piattaforme digitali i quali tendono ad alimentare un processo di *dis-intermediazione* tra il lavoratore e suoi bisogni: questi soggetti tendono infatti a dare per scontato che il lavoratore abbia le conoscenze e le competenze per poter scegliere tra la vasta gamma di misure e soluzioni possibili, massimizzando il proprio benessere sociale e quello della sua famiglia. Questo dato evidenzia poi la scarsa efficacia (o l’ancora scarso utilizzo) dei processi incentrati sull’analisi dei bisogni, sull’informazione dei lavoratori e sull’attivazione di attività legate all’ascolto, all’orientamento e al *counseling* nel campo dei bisogni sociali e quindi delle possibilità connesse al welfare aziendale.

Tornando al ruolo degli operatori del welfare aziendale, si deve poi considerare che i provider hanno maggiore facilità nella gestione dei cosiddetti *fringe benefit*. Per tali prestazioni infatti vi sono dei costi di gestione inferiori rispetto a tutti quegli interventi che richiedono i rimborsi delle spese sostenute, come i servizi per l’istruzione, l’educazione dei figli e per il sostegno ai familiari dei dipendenti. In altre parole, anche in questo caso, la normativa fiscale - che differenzia le prestazioni anche in base alla modalità di erogazione - tende ad avvantaggiare la fruizione di quei servizi che meno rispondono ai bisogni sociali *tout court*.

Infine, come evidenziato anche dalla *survey* presentata al paragrafo 2 di questo *position paper*, considerando anche uno sviluppo del fenomeno ancora molto recente nel nostro Paese, sembra esserci una generale mancanza di cultura della valutazione dell’impatto da parte delle imprese. Questo non consente alle organizzazioni di poter stimare l’efficacia del proprio piano di welfare e, di conseguenza, di poter riorganizzare i suoi interventi sulla base di dati e informazioni certe. Sono ancora in numero decisamente prevalente le imprese che non solo non conoscono e/o non misurano l’impatto generato dall’introduzione di misure e piani di welfare aziendale ma che non hanno ancora piena contezza dell’importanza del monitoraggio e della valutazione degli interventi.

**LA NORMATIVA FISCALE - CHE DIFFERENZIA
LE PRESTAZIONI ANCHE IN BASE ALLA
MODALITÀ DI EROGAZIONE - TENDE AD
AVVANTAGGIARE LA FRUIZIONE DI QUEI
SERVIZI CHE MENO RISPONDONO AI
BISOGNI SOCIALI TOUT COURT**

4. VALUTAZIONE D'IMPATTO SOCIALE: FORMA MENTALE E SCELTA METODOLOGICA²

I percorsi possibili per svolgere una valutazione di impatto sono diversi. La scelta dipende dagli obiettivi specifici dell'esercizio, dal settore in cui si colloca, dalle dimensioni, dalle risorse disponibili e da altre variabili: non esistono soluzioni o standard pronti all'uso buoni per ogni occasione; il metodo migliore è l'esito di un lavoro di ricerca, paziente e creativo. Esistono però alcuni principi per sviluppare una metodologia di valutazione di impatto che, per consenso generale, si tende ad applicare sempre:

- ✓ **COINVOLGERE GLI STAKEHOLDER:** attraverso il coinvolgimento degli *stakeholder*, informare su cosa e come sarà misurato e valutato il valore sociale;
- ✓ **COMPRENDERE IL CAMBIAMENTO:** spiegare come si è prodotto il cambiamento e valutarlo attraverso i risultati ottenuti, riconoscendo i cambiamenti positivi e negativi, attesi e inattesi;
- ✓ **VALUTARE CIÒ CHE CONTA:** riconoscere il valore degli *stakeholder* per poter prendere decisioni riguardo all'allocazione delle risorse tra due diverse opzioni. Il valore si riferisce al peso dei differenti *outcome*: questo può venire stimato sulla base delle preferenze degli *stakeholder*;
- ✓ **INCLUDERE SOLO CIÒ CHE È MATERIALE:** determinare quali informazioni e risultati devono essere inclusi nel calcolo per fornire un'immagine realistica e onesta, tale da permettere agli *stakeholder* di avanzare delle conclusioni ragionevoli rispetto all'impatto;
- ✓ **NON SOVRASTIMARE:** attribuirsi esclusivamente il valore generato dalle attività;
- ✓ **ESSERE TRASPARENTI:** evidenziare le basi per cui possiamo considerare l'analisi accurata e onesta, e mostrare ciò che è stato raccolto e discusso con gli *stakeholder*;
- ✓ **VERIFICARE IL RISULTATO:** assicurare una certificazione appropriata e indipendente.

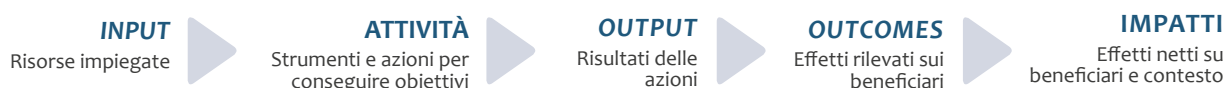
In linea generale, si possono distinguere due tipologie di misurazione degli impatti: previsionale (*ex ante*) e valutativa (*ex post*); mentre la prima è volta a stimare quanto valore sociale verrà creato, la seconda analizza quanto è effettivamente prodotto. La VSI genera i maggiori vantaggi per l'organizzazione che la attua se viene applicata già in una fase di pianificazione delle attività: è infatti importante che le azioni che definiscono il piano siano pensate e implementate secondo un orientamento all'impatto. Ciò significa che, a prescindere dalla metodologica scelta nella singola fattispecie, esiste un processo comune capace di guidare la progettazione, l'implementazione e la misurazione dei piani di welfare e più in generale di progettualità che perseguono, in tutto o in parte, scopi sociali.

4.1. Pianificare e valutare l'impatto di un piano di welfare aziendale

Orientare un PWA all'impatto significa pianificarlo e realizzarlo con l'obiettivo dichiarato di raggiungere alcuni risultati in termini di effetti positivi sui beneficiari (*outcome*). A questo scopo, occorre rovesciare il percorso con cui normalmente si procede, cioè non partire dalle risorse disponibili (gli *input*) ma dai cambiamenti (gli *outcome*), che si vogliono realizzare. Il primo passo, perciò, è la pianificazione dei risultati. Ciò significa comprendere sfide e bisogni, porsi degli obiettivi di cambiamento e sviluppare un modello logico capace di esplicitare il processo che ne determina la realizzazione.

Occorre quindi elaborare una Teoria del Cambiamento, che parte infatti dalla definizione di obiettivi di lungo periodo e procedendo a ritroso definisce le precondizioni necessarie e le azioni da implementare³. Essa rappresenta lo strumento principe alla base della progettazione e della misurazione, la bussola da seguire per pianificare azioni ad impatto e poi valutarne gli esiti.

■ FIGURA 25 • Le Teoria del Cambiamento e le sue fasi



Di seguito passiamo in rassegna le varie fasi, dall'analisi del contesto e dei bisogni (A) all'individuazione degli obiettivi di cambiamento (B), dalla selezione degli indicatori di *output* e di *outcome* (C) al monitoraggio e valutazione dei risultati (D).

A. Analizzare il contesto e i bisogni

Per progettare un piano di welfare aziendale in grado di realizzare cambiamenti reali sui beneficiari bisogna partire dal contesto aziendale di riferimento e dai bisogni del target group.

L'analisi di contesto ha come obiettivo quello di raccogliere informazioni sulle caratteristiche della popolazione aziendale che consentano di classificarla per sottogruppi omogenei. Quanto più accurata è l'analisi di contesto, maggiore è la capacità che ne deriva in termini di identificazione dei bisogni specifici e della loro gerarchizzazione in termini di urgenza e priorità. L'analisi dei bisogni rappresenta un tassello fondamentale per la qualità delle prestazioni di un PWA, riducendo la possibilità di *mismatch* tra i servizi aziendali offerti e i reali bisogni sociali dei dipendenti, aumentandone l'efficacia in termini di risultati prodotti.

Coinvolgere direttamente i dipendenti, attraverso una comunicazione definita in considerazione delle loro caratteristiche sociali, demografiche e culturali rappresenta un passo essenziale al fine di ottenere un circolo virtuoso per l'impresa, i suoi collaboratori e le loro famiglie. Le procedure di ascolto e di coinvolgimento dei dipendenti possono prevedere l'utilizzo di strumenti differenti; tra quelli più efficaci vengono riconosciuti la survey, i focus group e le interviste.

Identificare i bisogni percepiti da parte dei soggetti su cui il piano di welfare vuole agire, permette di perimetrare e classificare i beneficiari, diretti e indiretti così come più in generale gli *stakeholder* del piano.

Analizzare il contesto permette di arrivare ad una fotografia che sappia tracciare le caratteristiche distintive del-

3 La teoria del cambiamento è una metodologia specifica applicata nell'ambito del sociale, per pianificare e valutare dei progetti che promuovano il cambiamento sociale attraverso la partecipazione e il coinvolgimento. Si definiscono dunque obiettivi a lungo termine e a ritroso si ricostruiscono logicamente i legami causali per arrivare a quegli obiettivi. Così facendo è possibile stabilire degli obiettivi e delle fasi intermedie che potranno e dovranno essere verificabili costantemente.

la popolazione aziendale. Un esempio tratto da un caso aziendale qui anonimizzato:

- Con riferimento alla categoria degli operai, l'80% sono uomini e il 20% donne.
- Con riferimento ai dirigenti, il 50% sono uomini e il 50% sono donne.
- Con riferimento ai quadri, il 30% sono donne e il restante 70% sono uomini.
- L'età media delle persone presenti in azienda è di 45 anni.
- Dei dipendenti presenti il 70% ha figli, di cui il 50% in età prescolare (< di 6 anni) e il restante 50% in età scolare (dai 6 ai 25 anni).
- Tutti i dipendenti vivono nei paesi immediatamente limitrofi alla sede aziendale.
- Della totalità dei dipendenti, il 40% ha genitori anziani (> età superiore a 75 anni).
- Il 25% dei dipendenti si è sposato da meno di 2 anni e sta cercando di comprare casa.

L'analisi del contesto e il coinvolgimento diretto dei dipendenti permettono di definire l'insieme dei bisogni percepiti dalla popolazione aziendale. Un esempio:

- Maggiore riposo e relax: il 20% dei dipendenti dichiara di averne necessità;
- Maggior tempo da dedicare ai propri interesse e hobby: il 30% dei dipendenti dichiara di averne necessità;
- Esigenze formative: il 40% dei dipendenti dichiara di sentire l'esigenza di formazione specifica rispetto alla mansione svolta;
- Cura dei familiari non autosufficienti: il 30% dei dipendenti dichiara di aver necessità di aiuto nella gestione dei familiari non autosufficienti;
- Cura dei figli in età prescolare e scolare: il 40% dei dipendenti dichiara di aver necessità di soluzioni che possano conciliare i tempi di lavoro e di gestione dei figli;
- Esigenze di trasporto: il 30% dei dipendenti dichiara di non possedere un'auto di proprietà e di necessitare di soluzioni flessibile.

L'analisi del contesto e l'analisi dei bisogni permettono di identificare i beneficiari delle azioni di welfare, diretti e indiretti, e gli stakeholder. Un esempio:

- Diretti
 - * Dipendenti;
- Indiretti
 - * Figli in età scolare e prescolare;
 - * Familiari non autosufficienti;

- Stakeholder

- * Imprese presenti nel territorio di riferimento;
- * Istituzioni pubbliche;
- * Fornitori di servizi (pubblici o privati);
- * Sindacati.

B. Obiettivi di cambiamento (impatti), condizioni necessarie (outcome) e attività

Identificare gli obiettivi di cambiamento che guidano la pianificazione e la valutazione di un piano di welfare significa definire ed esplicitare in maniera puntuale, rispetto alle differenti categorie di beneficiari, come il cambiamento perseguito debba manifestarsi e in quali tempi. È importante che la definizione degli obiettivi di cambiamento sia esito di un processo di riflessione e di confronto da parte della direzione dell'organizzazione che, appurate le necessità sociali dei dipendenti, traduca le proprie intenzioni in traguardi chiari, specifici e raggiungibili.

Formulare correttamente gli obiettivi di cambiamento impone che venga definita una *baseline*, ossia venga identificato il livello di partenza, riferito alla fase precedente l'implementazione del piano (come mostrato nell'esempio riportato nella **tabella 1**). Prendendo ad esempio il "bisogno di cura dei figli in età prescolare e scolare", un obiettivo di cambiamento perseguibile dall'azienda potrebbe essere "il livello di organizzazione rispetto alla conciliazione dei tempi vita-lavoro per i dipendenti-genitori è aumentato del 30% in un anno".

Con riferimento ai bisogni identificati, decisi quelli a cui si vuole dare risposta con le proprie azioni, è importante che per ciascuno venga definito almeno un obiettivo di cambiamento da monitorare e verificare. Fatto ciò, devono essere indagati gli effetti in termini di cambiamento sui beneficiari affinché gli obiettivi possano realizzarsi, ossia identificare gli *outcome*. Considerando l'esempio prima citato, affinché si realizzi un incremento del livello di serenità dei genitori, una delle condizioni necessarie potrebbe essere "i beneficiari godono di orari di lavoro più flessibili".

Appurate le condizioni necessarie alla realizzazione dell'impatto perseguito, occorre a ritroso identificare le attività e le azioni che possono generare quel cambiamento, avendo chiara la catena di nessi causali che le lega tra di loro.

■ **TABELLA 1** • Attività-Output-Outcome-Impatto: un esempio

ATTIVITÀ	OUTPUT	OUTCOME	IMPATTO
Azioni volte a facilitare la conciliazione vita-lavoro	Introduzione dello smart working	I beneficiari hanno orari di lavoro più flessibili	Il livello di organizzazione rispetto alla conciliazione dei tempi vita-lavoro è aumentato del 30% in un anno

C. Indicatori di output e di outcome

Mentre l'*output* rappresenta il risultato immediato di un'azione, l'*outcome* rappresenta invece l'effetto dell'azione, in termini di cambiamento della condizione dei beneficiari. Un indicatore rappresenta una misura sintetica, in genere espressa in forma quantitativa, in grado di riassumere l'andamento di un processo e uno strumento necessario al fine di riuscire a tradurre questi concetti in numeri, valorizzarli e capire infine se il cambiamento è avvenuto.

Per valutare l'impatto di un PWA, è importante individuare degli indicatori che siano in grado di misurare sia le performance realizzate che il cambiamento effettivamente avvenuto: gli indicatori forniscono, infatti, la base per l'analisi e la valutazione di quanto è stato raggiunto (come mostrato nell'esempio riportato nella **tabella 2**). Gli indicatori sono, quindi, strumenti in grado di mostrare (misurare) l'andamento di un fenomeno e sono utilizzati per monitorare o valutare il grado di successo oppure l'adeguatezza delle attività implementate.

■ **TABELLA 2** • Indicatori di output e indicatori di outcome: un esempio

ATTIVITÀ	OUTPUT	INDICATORI OUTPUT	OUTCOME	INDICATORI OUTCOME
Azioni volte a facilitare la conciliazione vita-lavoro	Introduzione dello smart working	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di dipendenti che hanno beneficiato dello smart working • Ore medie settimanali di smart working 	I beneficiari hanno orari di lavoro più flessibili	Numero di dipendenti che dichiarano di lavorare almeno il 20% in modalità smart da almeno 6 mesi

D. Monitoraggio delle attività

Esplicitata la relazione tra azioni che definiscono il piano e gli obiettivi perseguiti e identificati gli indicatori volti a misurare il grado della loro realizzazione così come le performance delle attività, è necessario definire una *timeline* per cui, a cadenza periodica, vengano raccolte informazioni da parte dei dipendenti, dei beneficiari indiretti e della direzione rispetto alla capacità delle singole azioni di rispondere ai bisogni sociali identificati. Acquista in questo senso rilevanza l'utilizzo di database che siano pensati per la raccolta e l'analisi di dati e informazioni quali-quantitative che saranno successivamente aggregati ed elaborati.

4.2. VSI come strumento di pianificazione e gestione

La VSI, con riferimento alla misurazione degli effetti delle politiche di welfare aziendale, diventa quindi uno strumento di pianificazione e di gestione manageriale a tutti gli effetti, migliorando la capacità dell'impresa di:

- **governare e gestire le azioni:** progettare e implementare piani di welfare aziendale secondo un orientamento all'impatto ed esplicitare i nessi causali tra azioni-risultati-cambiamenti, accrescendone la consapevolezza da parte del soggetto promotore;
- **valutare l'efficacia delle azioni:** valutare l'impatto prodotto dalle policy aziendali permette di identificare i programmi e le azioni inefficaci, ripensarli e riprogettarli o sostituirli;
- **comunicare e rendicontare:** misurare il cambiamento effettivo prodotto dalle scelte di welfare aziendale consente alle aziende di raccogliere informazioni e dati che possano essere comunicati al top management, ai dipendenti, agli *stakeholder* e alla comunità circa i risultati ottenuti dalla strategia;
- **coinvolgere gli stakeholder:** utilizzare un orientamento all'impatto nella pianificazione e nella valutazione delle politiche di welfare aziendale permette di aprirsi al confronto con una platea di *stakeholder* più ampia rispetto ai soggetti tipicamente preposti alla definizione dei piani di welfare aziendale e generare opportunità di trasformazione del welfare aziendale in territoriale;
- **innovare:** la valutazione d'impatto sociale rappresenta un processo di apprendimento che permette di incrementare la capacità e il potenziale d'innovazione per il soggetto che applica questo strumento.

5. LA VALUTAZIONE D'IMPATTO SOCIALE, ELEMENTO COSTITUTIVO DEI PIANI DI WELFARE AZIENDALE

Dalla precedente trattazione emerge un quadro profondamente diversificato relativo all'implementazione dei piani di welfare aziendale e notevoli differenze nei meccanismi di monitoraggio e valutazione delle misure. Rispetto a queste difformità, risulta opportuno riflettere se e quale ruolo potrà avere la valutazione d'impatto sociale nell'affermazione del welfare aziendale.

Innanzitutto, l'enfasi sulla valutazione è connessa ad un più ampio dibattito, sedimentato negli ultimi anni rispetto alle trasformazioni che hanno riguardato, da un lato, le politiche di sostenibilità del settore aziendale, dall'altro, i processi che hanno interessato gli enti e le organizzazioni del Terzo Settore, con una crescente attenzione al tema dell'impatto. È, quindi, ipotizzabile che la progressiva adozione da parte delle aziende di approcci più maturi e sofisticati nella gestione e misurazione del valore sociale andrà, pari passo, ad impattare sulle politiche di gestione delle risorse umane e, di conseguenza, sulle diverse modalità di implementazione del welfare aziendale.

Rispetto a tale tendenza, quale potrà essere il contributo della valutazione? Una questione concerne l'*accountability*, declinata in una duplice dimensione, sia interna che esterna. L'*accountability* interna risponde ai beneficiari più prossimi all'erogazione dei servizi di welfare aziendale, al fine di comprendere ed evidenziare il livello di coerenza tra le aspettative e la modalità di implementazione delle attività: se e in che misura l'offerta di servizi ha effettivamente incontrato i bisogni degli *stakeholder* primari. Per quanto attiene l'*accountability* esterna, trattandosi di misure agevolative, risulta cruciale evidenziarne l'efficacia, per rendere conto, da una parte, dei benefici prodotti, dall'altra per supportare questo tipo di soluzioni di *policy*, affinché il decisore pubblico rafforzi il quadro agevolativo del welfare aziendale.

Accanto alla doverosa attenzione nel generare un potente vincolo di *accountability*, la valutazione determina una serie di benefici legati al disegno degli interventi. Consente di comprendere la rilevanza tra i servizi proposti e i bisogni degli *stakeholder*. Si tratta di un tema chiave, poiché vi è il rischio di disegnare servizi non rispondenti alle effettive priorità e aspettative degli *stakeholder*, con un impatto negativo, in termini di mancato allineamento tra bisogni e risposte. Al medesimo tempo, la valutazione consente di determinare i livelli di efficacia dei servizi. Sia la rilevanza che l'efficacia rimandano immediatamente alla capacità di un'azienda di creare condizioni ottimali di lavoro, un contesto professionale accogliente che favorisca, da un lato, la *retention* dei talenti (Ott, Tolentino e Michailova 2018), dall'altro, possa rappresentare un driver per intercettare nuove risorse umane. A riguardo, vi sono evidenze (Fuller e Raman 2019) che dimostrano come il *caring* e le misure per la conciliazione possano contribuire ad incrementare l'efficienza, aumentare l'*employee engagement* e la produttività, con un considerevole impatto positivo sulle lavoratrici, elemento determinante ad imprimere maggiore dinamicità al mercato del lavoro del Paese.

A nostro avviso, un elemento centrale nell'affermazione di un nuovo pilastro del welfare mix, sarà la capacità di integrazione tra i servizi erogati dall'attore Pubblico e le iniziative gemmate dall'offerta privata, in tal senso la valutazione consente di comprendere la coerenza e i livelli di coordinamento tra welfare pubblico e servizi di welfare aziendale.

Affinché la valutazione possa contribuire, attraverso le lezioni apprese, a migliorare l'offerta dei servizi di welfare aziendale è necessario, in primo luogo, creare delle occasioni di *knowledge sharing* che possano favorire lo scambio di esperienze tra aziende, intermediari e provider. Inoltre, al fine di ridurre il livello di complessità e l'onerosità dei processi di valutazione è necessario, da una parte, co-creare linee guida, coinvolgendo i differenti *stakeholder*, che possano proporre processi condivisi nella realizzazione delle valutazioni. Dall'altra, riteniamo sia strategico lavorare sulla "cultura del dato", ovvero favorire un'ampia comprensione di come utilizzare i dati non solo a fini di reportistica, come sovente accade, affinché le lezioni apprese possano divenire parte integrante della strategia aziendale di *caring* del dipendente. Rispetto a tale obiettivo, sarebbe auspicabile che l'attenzione sui piani di welfare si sposti da una dimensione esclusivamente valutativa, ad un più profondo e complesso approccio di gestione dell'impatto.

La presente iniziativa nasce, quindi, con l'intenzione di accompagnare questo percorso, supportando i diversi *stakeholder* del welfare aziendale nello scambio di metodologie, strumenti e pratiche, e nella comprensione dei gap sui quali intervenire per rafforzare l'allineamento tra l'offerta dei servizi e i bisogni delle lavoratrici e dei lavoratori. Siamo persuasi che solo attraverso un'iniziativa multi-*stakeholder* sia possibile individuare soluzioni consistenti e sostenibili, con un forte allineamento di interessi tra i diversi portatori di interessi. Il presente contributo, dunque, si pone l'obiettivo di alimentare un dibattito che ci auguriamo possa divenire nel tempo più articolato e solido, coinvolgendo un ampio numero di attori interessati al tema del welfare aziendale. In tal senso, intendiamo, anche attraverso i risultati preliminari qui rappresentati, lanciare una *call to action* ad imprese, istituzioni, centri di ricerca, provider, organizzazioni del Terzo Settore, per co-creare una strumentazione che possa favorire la diffusione della valutazione nell'ambito del welfare aziendale nella prospettiva di garantire maggior efficacia e impatto sociale.

BIBLIOGRAFIA

- Agostini C. e Ascoli U. (2014), *Il welfare occupazionale: un'occasione per la ricalibratura del modello italiano?*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 2, pp. 263-280
- 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. e Santoni V. (2019), *Welfare aziendale e contrattazione: sfide e opportunità per le parti sociali*, in F. Maino, M. Ferrera (a cura di), *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Giappichelli, Torino, pp. 93-118.
- Carrol, A.B. (1979), *A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance*, in "Academy of Management Review", vol. 4, n. 4, pp. 497-505.
- Crane, A., Matten, D. e Moon, J. (2008), *Corporations and Citizenship*, Cambridge University Press, Cambridge.
- D'Orazio E. (2003), *Responsabilità sociale ed etica d'impresa*, in "Nozione di Politeia", vol. XIX, n. 72, pp. 3-27.
- Ferrera M. (a cura di) (2019), *Le politiche sociali*, Il Mulino, Bologna.
- Freeman, R.E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman, Boston.
- Fuller J.B. e Raman M. (2019), *The Caring Company. How employers can help employees manage their caregiving responsibilities—while reducing costs and increasing productivity*, Harvard Business School.
- Greve B. (2007), *Occupational Welfare. Winners and Losers*, Edward Elgar, Cheltenham.
- Macchioni E. (2014), *Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa*, Mimesis, Milano-Udine.
- Maino F., Barazzetta E. e Santoni V. (2019), *Il welfare aziendale: opportunità di investimento o «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. e Ferrera M. (a cura di) (2013), *Primo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2013*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2015), *Secondo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2015*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino.
- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2017), *Terzo Rapporto sul secondo welfare in Italia 2017*, Centro di Ricerca e Documentazione Luigi Einaudi, Torino.

- Maino F. e Ferrera M. (a cura di) (2019), *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Giappichelli, Torino.
- Maino F. e Rizza R. (2018), *Le piccole e medie imprese incontrano il welfare: nuove opportunità di tutela dei lavoratori e di crescita per l'azienda e il territorio?*, in "Stato e Mercato", vol. 113, n. 2, pp. 197-224.
- Maino F. e Razetti F. (2019), *Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi*, Giappichelli, Torino.
- Maino F. e Razetti F. (2020), *Organizzazioni solidali ai tempi del Covid-19. Iniziative di welfare aziendale, smart working e responsabilità sociale avviate nella "fase 1": rischi e opportunità*, Percorsi di secondo welfare.
- Maino F., Razetti F. e Santoni V. (2019a), *Welfare aziendale, contrattazione e premi di risultato*, in "XXI Rapporto sul mercato del lavoro e la contrattazione collettiva", Cnel - Consiglio Nazionale dell'Economia e del Lavoro, Roma, pp. 377-394.
- Maino F., Razetti F. e Santoni V. (2019b), *Mercato del welfare aziendale, provider e nuove opportunità occupazionali*, in "Sociologia del Lavoro", n. 156.
- Mallone G. e Tafaro T. (2017), *Premio in welfare oggi, quale pensione domani?*, in "Rivista delle politiche sociali", n. 2, pp. 41-53.
- Massagli E., Spattini S. e Tiraboschi M. (2019), *Fare welfare in azienda. Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*, ADAPT University Press, Bergamo.
- McKinsey & Company (2013), *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*.
- Ott D.L., Tolentino J.L. and Michailova S. (2018), "Effective talent retention approaches", *Human Resource Management International Digest*, vol. 26, n. 7, pp. 16-19. <https://doi.org/10.1108/HRMID-07-2018-0152>
- Pavolini E. e Ascoli U. (2019), *The Dark Side of the Moon: il ruolo del welfare fiscale nel sistema di protezione sociale italiano*, in "Politiche Sociali/Social Policies", n. 1, pp. 23-46.
- Pizzuti F.R. (a cura di) (2019), *Rapporto sullo Stato Sociale 2019. Welfare pubblico e welfare occupazionale*, Sapienza Università Editrice, Roma.
- Porter, M.E. e Kramer, M.R. (2011), *Creating Shared Value*, in "Harvard Business Review", vol. 89, n. 1-2, pp. 62-77.
- Razetti F. (2020), *Il Coronavirus e i nervi scoperti del welfare italiano*, Percorsi di secondo welfare, 20 marzo 2020.
- Razetti F. e Santoni V., *Il mercato del welfare aziendale. L'intermediazione e il ruolo dei provider*, in F. Maino e M. Ferrera (a cura di), *Quarto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2019*, Giappichelli Editore, Torino, 2019, pp. 119-152.
- Rizza R. e Bonvicini F. (a cura di) (2014), *Attori e territori del welfare. Innovazioni nel welfare aziendale e nelle politiche di contrasto all'impoverimento*, FrancoAngeli, Milano.
- 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. (2019), *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. (2020a), *Il welfare aziendale è destinato a crescere ancora, nonostante le difficoltà delle imprese*, 10 giugno 2020, Percorsi di secondo welfare.

Santoni V. (2020b), *Welfare aziendale: nei momenti di crisi si rafforza il ruolo sociale delle imprese*, 12 novembre 2020, Percorsi di secondo welfare.

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.

Titmuss R. M. (1958), *Essays on the welfare state*, Allen and Unwin, London.

Tombari M. (a cura di) (2020), *Pubblico, territoriale, aziendale. Il welfare del Gruppo cooperativo Cgm*, Edizioni Este, Milano.

Treu T. (a cura di) (2020), *Welfare aziendale. Modelli e buone pratiche*, Wolters Kluwer, Milano.

**LA VALUTAZIONE D'IMPATTO
SOCIALE COME ELEMENTO
COSTITUTIVO DEI PIANI
DI WELFARE AZIENDALE**

