

## Approfondimento n. 1/2021

# Pratiche di valutazione impatto sociale dei piani di welfare aziendale: a che punto siamo?

Il recente contributo “La valutazione d’impatto sociale come elemento costitutivo dei piani di welfare aziendale” (Social Value Italia, 2021) ha avuto il merito di richiamare l’attenzione su una materia che sempre più frequentemente è al centro dell’interesse di aziende, esperti ed operatori specializzati in materia. Tema, quello della valutazione d’impatto, che è di assoluta attualità per le imprese sia da un punto di vista interno, ovvero guardando alle ricadute che alcune iniziative possono avere sulla propria organizzazione, che esterno, e qui il riferimento va piuttosto all’indotto positivo generato dal welfare aziendale sul sistema territoriale e sullo scenario economico nazionale.

Entrando nel merito dell’oggetto dello studio, dunque si comprende come la valutazione d’impatto sociale (VIS) dei piani di welfare aziendale sia un ambito complesso. Infatti, la riflessione sul tema, da un lato si aggancia ad un approccio più marcatamente aziendalistico di monitoraggio e valutazione del ritorno degli investimenti fatti, dall’altro si ricollega all’esigenza di esplicitare il valore sociale che le iniziative di welfare aziendale possono avere nel generare impatti positivi sulla platea di beneficiari e di stakeholders coinvolti nelle e dalle iniziative.

In ragione della inevitabile multidimensionalità del welfare aziendale, la complessità nello strutturare strumenti di VIS è da ricercarsi nella difficoltà di riuscire a identificare chiaramente quali siano gli effetti attesi e come verificarli. La scelta di condurre una VIS del piano di

welfare aziendale implica dunque, a sua volta, la necessità di scegliere, oppure progettare ad hoc, una metodologia di rilevazione, nonché di operarne un’implementazione che accompagni, passo dopo passo, il piano durante la fase di monitoraggio.

In generale, nelle aziende la fase del monitoraggio risulta abbastanza diffusa, seppure non sempre presente: molte imprese (46%) operano una rilevazione sulla soddisfazione da parte dei dipendenti sui servizi di welfare aziendale, per lo più con cadenza annuale, mentre sono solo il 30% quelle fanno una valutazione degli effetti dei servizi di welfare aziendale sul clima aziendale.

Ancor meno sono le imprese (solo il 14%) che hanno provato a misurare l’impatto sociale dei piani di welfare aziendale. La scarsa diffusione di questo tipo di analisi è da ricondurre principalmente alla percezione da parte delle aziende di non disporre ancora di adeguate conoscenze degli strumenti (50%), di non possedere capacità di gestire internamente il processo di valutazione (50%) ma anche di una mancanza di risorse economiche per l’affidamento a un soggetto specializzato esterno (63%).

Alcuni tra gli elementi che potrebbero incentivare una maggiore realizzazione di VIS sui piani di welfare aziendale sono rappresentati dal rafforzamento delle conoscenze interne all’impresa sulla materia e da una maggiore disponibilità di risorse economiche da poter indirizzare verso iniziative di VIS tramite soggetti

specializzati esterni. Sono poche le imprese che non procedono con la VIS per una reale mancanza di interesse (38%).

Tra i benefici principali che possono derivare dall'implementazione di misure di welfare aziendale, quelli maggiormente oggetto di VIS sono il senso di appartenenza (88%), l'impegno e la dedizione dei lavoratori (75%), la produttività (63%), l'immagine aziendale (38%), la capacità di attraction (38%) e di retention (25%) e l'impatto sulla comunità ovvero sul territorio (25%).

Altro tema interessante riguarda le metodologie con cui vengono condotte queste rilevazioni. Le due metodologie principalmente utilizzate sono l'analisi costi-benefici (63%), per quelle misure che hanno più chiaramente un impatto economico, e la teoria del cambiamento (38%), per rilevare impatti qualitativi attraverso le percezioni. Attraverso quest'ultima, a partire dalle risorse impiegate e dalla definizione di obiettivi di cambiamento attesi, si conduce un'analisi volta a rilevare gli impatti che le azioni realizzate hanno avuto nel contesto per il tramite di indicatori sia di output che di outcome che restituiscano un dato sintetico, espressione del cambiamento (avvenuto o meno).

Le VIS sul welfare aziendale per il momento vengono effettuate avendo come finalità principale quella dell'uso interno lasciando in secondo piano l'attenzione verso la capacità degli strumenti di welfare di generare ricadute positive per il territorio. Quest può sotto intendere anche una scarsa percezione della funzione che le aziende possono avere in tal senso. Invece – come sottolinea la ricerca - proprio tramite la valutazione degli effetti dei piani di welfare aziendale si offrirebbe la possibilità di

valutarne l'“accountability” tanto sul versante interno (in che misura l'offerta di servizi ha effettivamente incontrato i bisogni dei lavoratori e dell'impresa), quanto sul versante esterno (l'efficacia dei benefici prodotti rispetto al contesto in cui si inseriscono). Si offrirebbe inoltre la possibilità di indagare maggiormente la coerenza tra la rilevanza dei i servizi proposti e i bisogni degli stakeholder per migliorarne l'efficacia. Non meno importante poi, proprio per quelle che si auspicano poter essere le traiettorie e prospettive di sviluppo del welfare aziendale evidenziate a più riprese da molti esperti, studiosi ed operatori sul tema, è la valutazione dei livelli di coordinamento tra welfare pubblico e servizi di welfare aziendale.

A margine occorre sottolineare che delle n. 56 aziende che hanno partecipato alla survey, il 64% (n.39) sono state quelle che hanno avviato iniziative tramite un piano di welfare aziendale strutturato e il 59% (n. 33) dichiarano l'esistenza di una politica formalizzata di welfare (senza però dettagliare cosa si intenda in concreto con questa espressione). Tuttavia, non è chiaro dalla ricerca se coloro che hanno risposto “no” alle precedenti domande siano aziende che semplicemente non hanno un piano di welfare strutturato e/o una politica di welfare formalizzata oppure contesti in cui non viene portata avanti alcuna iniziativa di welfare. Non è infatti specificato chiaramente se le aziende prese in considerazione siano solo quelle in cui è presente una qualche iniziativa di welfare. Se così non fosse – come è logico ritenere visto che la ricerca specifica che «l'indagine è stata svolta attraverso una survey online, diffusa tramite i canali di comunicazione delle organizzazioni promotrici, senza nessun tipo di campionamento» - sarebbe stato forse più esplicito escludere questi

casi nel proseguo della rilevazione, in ragione di una certa ambiguità che si protrae anche nella lettura dei successivi dati.

Concludendo, occorre sottolineare che, nonostante una qualche riflessione sulla valutazione d'impatto sociale dei piani di welfare aziendale sia già in corso da qualche anno (si veda anche qui), questo ambito può (deve?) rappresentare uno dei filoni di ricerca di maggior interesse sul tema dei prossimi anni, sia per la notevole complessità che porta con sé, sia per gli spazi aperti e ancora inesplorati.

Il position paper appena presentato ha dunque il merito di rilanciare il tema suggerendo anche l'esigenza di rafforzare le occasioni di "knowledge sharing" che favoriscano lo scambio di buone pratiche, visioni ed esperienze tra diversi stakeholder. Sarà cruciale accrescere le capacità di esperti e responsabili aziendali di strutturare indicatori, e interpretare i dati ottenuti, riuscendo a collocarli in una strategia organica di analisi, valutazione e progettazione del welfare aziendale.

È anche opportuno e tutt'altro che imbarazzante avanzare qualche perplessità sulle criticità che si potrebbero aprire qualora le pratiche di VIS del welfare aziendale trovino una larga diffusione. Criticità legate, in particolar modo, ai problemi di comparabilità delle informazioni provenienti dalle diverse rilevazioni di VIS, alla capacità di far dialogare queste informazioni ma anche alla capacità effettiva che queste analisi possano rappresentare strumenti rigorosi e non invece auto-referenziali votati al mero employer branding.

In altre parole, c'è un doppio rischio. Da un lato occorre scongiurare la realizzazione di valutazioni auto-referenziali che non farebbero che accrescere lo scetticismo di

coloro che vedono nel welfare aziendale soltanto un'operazione di marketing aziendale. Dall'altro, probabilmente occorre cercare di limitare la riproposizione di una forte disorganicità di dati, rilevazioni e fonti che da sempre ha caratterizzato la materia del welfare aziendale.

Per prevenire e superare queste possibili criticità è possibile avviare progettazioni condivise di metodologie che, per quanto adattabili ai diversi contesti, possano essere ricondotte sotto una cornice scientifica comune e dialogare tra loro. Valutazioni che nel rilevare e monitorare gli impatti tengano conto non solo della dimensione sociale, ma anche dell'impatto economico e dell'impatto in termini di costi/benefici che il welfare aziendale può avere, più in generale, sul Sistema Paese.

A fronte del regime di favore previsto dalla normativa quali vantaggi si generano per il sistema socio-economico? Proprio la capacità di offrire una risposta puntuale, dimostrata e non ideologica a questa domanda può rappresentare una delle argomentazioni più forti rispetto al pensiero, ancora diffuso, che il welfare aziendale rappresenti un'azione meramente opportunistica da parte delle imprese a cui seguono benefici limitati solo per alcune categorie di lavoratori. Le esperienze di welfare che si stanno sviluppando sui territori, solitamente integrate con le prestazioni pubbliche, sembrano suggerire il contrario ovvero sottolineano il ruolo circolare del welfare aziendale nel più ampio scenario socio-economico.

**Maria Sole Ferrieri Caputi**  
*Centro Studi AIWA*  
*Dottoranda Università degli Studi di Bergamo*  
 @Mariasole\_fc