

# LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE D'IMPATTO DI INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE

*a cura di*

Davide Dal Maso, Valentina Gabella, Valentina Langella,  
Franca Maino, Erica Melloni, Valentino Santoni



**MARZO 2022**



con il contributo di



## LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE D'IMPATTO DI INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE

### AUTRICI E AUTORI

**Davide Dal Maso**, *Avanzi SpA SB*

**Valentina Gabella**, *ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società  
dell'Università Cattolica del Sacro Cuore*

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

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

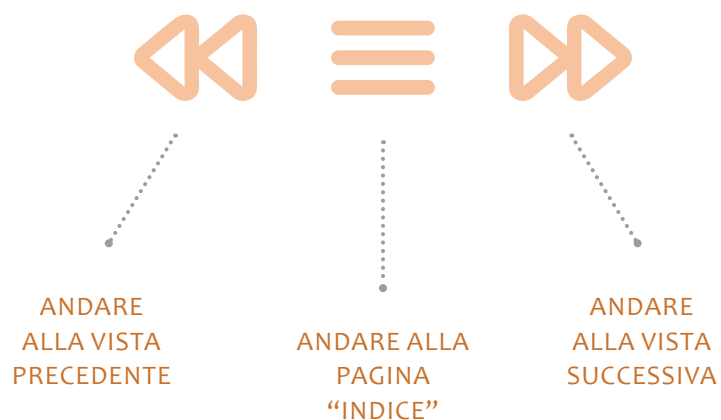
**Erica Melloni**, *Avanzi SpA SB*

**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:



# SOMMARIO

<b>Nota Metodologica</b> .....	<b>6</b>
<b>Introduzione</b> .....	<b>8</b>
Il welfare aziendale .....	8
La valutazione di impatto .....	9
<b>1. La fase di progettazione</b> .....	<b>12</b>
<b>1.1 Mappatura e selezione degli stakeholder</b> .....	<b>13</b>
a. Lista degli stakeholder e relative domande per identificarli .....	13
b. Segmentazione degli stakeholder in sottogruppi target .....	14
c. Analisi degli stakeholder con orientamento all’impatto .....	15
d. Selezione degli stakeholder “chiave” per la costruzione di un PWA .....	18
<b>1.2 Il processo di ascolto e il coinvolgimento degli stakeholder</b> .....	<b>19</b>
a. Come realizzare un’analisi dei bisogni per la coprogettazione dei sistemi di welfare .....	19
b. Il coinvolgimento degli stakeholder nell’analisi d’impatto .....	23
Bibliografia essenziale.....	29
<b>2. La fase di realizzazione</b> .....	<b>31</b>
<b>2.1 Costruire un sistema di offerta di servizi</b> .....	<b>31</b>
2.1.1. La definizione della strategia aziendale.....	33
<b>2.2 Selezionare i fornitori</b> .....	<b>35</b>
2.2.1 I provider di welfare aziendale .....	35
2.2.2 La selezione delle rete di fornitori di servizi .....	37
<b>2.3 Sviluppare canali di comunicazione continua</b> .....	<b>40</b>
Bibliografia essenziale .....	42
<b>3. La fase di monitoraggio e valutazione</b> .....	<b>44</b>
<b>3.1 Il disegno di valutazione</b> .....	<b>44</b>
3.1.1 Finalità della valutazione .....	45

3.1.2 Le domande di valutazione.....	45
3.1.3 Il metodo di valutazione .....	46
3.1.4 Il set di indicatori.....	46
3.1.5 Gli strumenti di rilevazione .....	48
3.1.6 I prodotti della valutazione e le modalità di restituzione .....	50
<b>3.2 Il sistema di monitoraggio.....</b>	<b>51</b>
<b>3.3 Raccogliere dati e informazioni .....</b>	<b>52</b>
<b>Bibliografia essenziale.....</b>	<b>54</b>
<b>4. La fase di rielaborazione .....</b>	<b>56</b>
4.1 Intervenire sul sistema.....	56
4.2 Rendicontare (che cosa, a chi, come) .....	58
<b>Conclusioni .....</b>	<b>60</b>

# NOTA METODOLOGICA

Il documento che segue è frutto di un percorso che ha preso il via nel 2020 e che ha visto come protagonisti Social Value Italia, ALTIS, Alta Scuola Impresa e Società dell'Università Cattolica del Sacro Cuore, Avanzi e Percorsi di secondo welfare. L'obiettivo del gruppo di lavoro è stato quello di approfondire le opportunità e le sfide legate alle pratiche di valutazione dell'impatto sociale delle misure e dei piani di welfare aziendale.

Il percorso ha visto come sua tappa fondamentale la stesura del Position Paper "[La valutazione d'impatto sociale come elemento costitutivo dei piani di welfare aziendale](#)". Il Paper, che analizza i risultati di una survey rivolta alle aziende italiane che adottano politiche di welfare aziendale, propone alcune prime riflessioni sul ruolo della valutazione d'impatto sociale nel campo del welfare aziendale.

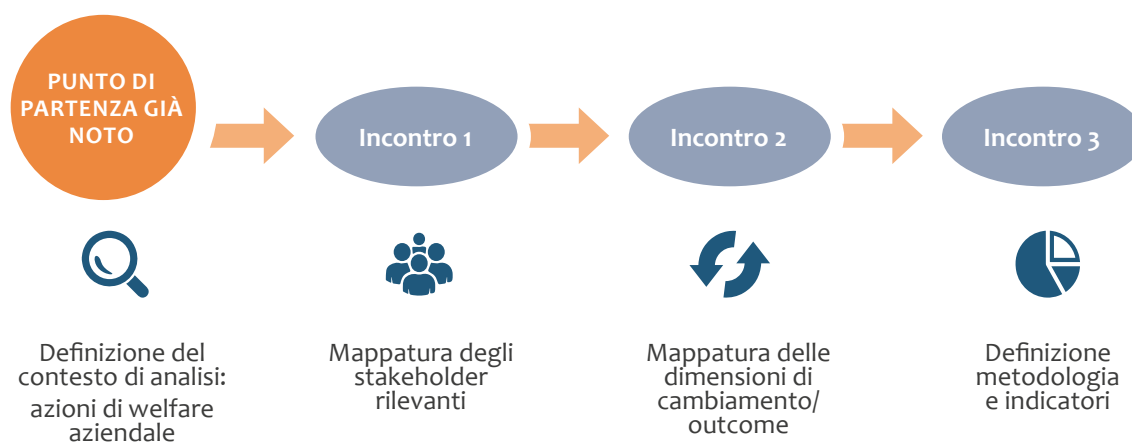
Di seguito, il gruppo di lavoro ha avviato una Call to Action per coinvolgere i diversi soggetti che si occupano di welfare aziendale, allo scopo di avviare una riflessione condivisa circa i fattori facilitanti e gli ostacoli legati agli interventi di valutazione dell'impatto sociale. Date le numerose richieste di partecipazione al tavolo di lavoro, è stato selezionato un gruppo ristretto di lavoro. In totale hanno partecipato i responsabili di 10 organizzazioni: le imprese Acea, Unipol Sai, CNS Consorzio Nazionale Servizi; le sigle sindacali FIM Cisl e Cgil nazionale; il Consiglio Nazionale degli Attuari; l'associazione degli operatori del welfare

aziendale AIWA - Associazione Italiana Welfare Aziendale; gli operatori WellWork, Eudaimon e Welfare Come Te.

Questo gruppo - coordinato da Social Value Italia, Percorsi di Secondo Welfare, ALTIS e Avanzi - ha partecipato ad un ciclo di incontri dedicati alla valutazione di impatto sociale del welfare aziendale. Gli incontri, dedicati a ciascuna fase del processo tipico della valutazione d'impatto, sono stati finalizzati a far emergere un modello generale che possa aiutare tutte le organizzazioni. Ogni incontro ha avuto come focus una fase del processo di misurazione di impatto: individuazione e selezione degli stakeholder rilevanti, individuazione e analisi delle dimensioni di cambiamento, metodologia e indicatori (*figura 0 - Nota metodologica*). Ogni incontro si è aperto con una prima parte teorica di inquadramento del tema, alla quale è seguita una discussione pratica per far emergere dal gruppo gli elementi rilevanti nel contesto di analisi. Il ciclo di incontri è terminato con un evento conclusivo volto a descrivere i risultati del lavoro fatto a tutti i partecipanti.

I contenuti e le tematiche emerse durante questo percorso hanno rappresentato la base per la stesura del presente documento. Queste Linee Guida sono quindi il frutto di un percorso condiviso, che ha visto coinvolti professionisti ed esperti nel campo del welfare aziendale e in materia di valutazione dell'impatto sociale.

■ FIGURA 0 • Nota metodologica



# INTRODUZIONE

DI DAVIDE DAL MASO, FRANCA MAINO, ERICA MELLONI E VALENTINO SANTONI

**N**ella parte introduttiva del volume viene data una definizione di welfare aziendale, analizzando a grandi linee anche gli aspetti normativi e fiscali. Inoltre, allo scopo di focalizzarsi sin da subito sulla questione della valutazione d'impatto, è approfondita la valenza sociale del welfare aziendale sia in una prospettiva più incentrata sulla singola organizzazione, sia in una più territoriale. Di seguito è offerta una definizione di valutazione dell'impatto sociale, una descrizione delle principali funzioni e caratteristiche del processo di valutazione nonché dell'utilità ed opportunità di valutare l'impatto delle iniziative di welfare aziendale.

## Il welfare aziendale

Per welfare aziendale si intende 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 integrazione della normale retribuzione monetaria. L'obiettivo di questi strumenti è quello di accrescere il benessere personale e lavorativo dei dipendenti stessi e dei loro familiari.

I beni e servizi di welfare aziendale possono originare da fonti diverse. Possono essere il risultato di un'iniziativa assunta unilateralmente dall'impresa, senza il coinvolgimento delle parti sindacali, tramite un regolamento aziendale o un atto unilaterale. Dall'altro lato, gli strumenti di welfare possono essere definiti attraverso un accordo tra l'azienda (o le associazioni di rappresentanza datoriale) e le organizzazioni sindacali; 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.

Nel nostro Paese il welfare aziendale è regolamentato da una normativa puramente fiscale. Il TUIR, il Testo Unico delle Imposte sui Redditi, definisce infatti 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. Il Legislatore ha quindi scelto da subito di prevedere importanti agevolazioni fiscali allo scopo di incoraggiare questo tipo di investimento delle imprese. Nel corso degli ultimi anni, inoltre, sono state introdotte delle modifiche a tale normativa per sostenere ancora di più questo genere di interventi. Attraverso le Leggi di Bilancio del 2016 e, in parte, del 2017 e 2018 sono state introdotte alcune modifiche rilevanti ai due articoli del TUIR che regolamentano la materia: il 51 e il 100. Attualmente 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*<sup>1</sup>.

Al di fuori della normativa fiscale vi sono poi altri possibili interventi che, a livello teorico, possono essere ricompresi sotto la definizione di welfare aziendale. In merito ci si riferisce soprattutto a quelle misure che riguardano, da un lato, la flessibilità oraria e organizzativa (banca delle ore, flessibilità in entrata e uscita, smart working, telelavoro, ecc) e dall'altro azioni di disbrigo pratiche, come il maggiordomo aziendale o altri servizi informativi messi a disposizione dall'azienda per la maternità o la paternità, per l'accesso ai servizi territoriali, ecc.

Nel corso degli ultimi anni molte organizzazioni hanno promosso interventi di welfare aziendale attraverso la creazione di reti e il coinvolgimento del contesto locale. Tali progettualità sono ideate e strutturate grazie al coinvolgimento di attori differenti: le imprese private, le parti sociali territoriali, gli enti e le amministrazioni pubbliche locali, gli enti del Terzo Settore, i provider di welfare aziendale, le attività commerciali e gli esercenti del territorio, gli istituti che si occupano di rendicontazione e ricerca, ecc. Esperienze di

<sup>1</sup> I *fringe benefit* riguardano una vasta gamma di servizi e soluzioni che godono di specifici benefici fiscali secondo quanto previsto dalla normativa che regola il welfare aziendale. Tra le formule più comuni ci sono: card acquisto da spendere presso catene commerciali o negozi (anche della grande distribuzione online), buoni benzina, beni e servizi connessi allo sviluppo della mobilità sostenibile (novità recente, prevista dall'interpello 293/2020 dell'Agenzia delle Entrate), polizze assicurative.

questo tipo possono rientrare sotto la definizione di welfare aziendale territoriale (o “a filiera corta”). In merito ci si riferisce a quelle forme di welfare aziendale fortemente aperte al territorio, inclini ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico).

Data la diversità delle iniziative che stanno nascendo, è possibile distinguere tra progetti di welfare aziendale in grado di generare una ricaduta territoriale in quanto:

- adottano una governance “ampia”, che può coinvolgere differenti attori territoriali e che si può strutturare per mezzo di strumenti come la contrattazione collettiva interaziendale, la contrattazione territoriale, la bilateralità, il contratto di rete, la costruzione di reti e partnership multiattore (come ATS, Associazioni Temporanee di Scopo), la co-progettazione e co-gestione di servizi territoriali, ecc;
- si concentrano sull’attivazione di servizi “aperti” al territorio e non solo ai dipendenti (e ai loro familiari). In questo caso si fa riferimento alla realizzazione di azioni come un asilo nido aziendale o inter-aziendale, finanziato in tutto o in parte dalle imprese ma “aperto” anche agli altri residenti del territorio.

Il welfare aziendale è divenuto negli ultimi anni una componente essenziale della Responsabilità Sociale d’Impresa (RSI o CSR), della cultura, della gestione del personale, della contrattazione e del dialogo sociale e delle politiche di conciliazione vita-lavoro. Inoltre il welfare aziendale si sta trasformando in uno strumento capace di promuovere reti territoriali multi-stakeholder e di attivare interventi innovativi a livello locale. Attraverso progetti strutturati con cura, il welfare di natura occupazionale può quindi contribuire a dar vita a policy di protezione e investimento sociale in grado di “includere” anziché “escludere” e, allo stesso tempo, coinvolgere la comunità e il territorio.

Per tale ragione sarà essenziale continuare a pensare all’impresa come a un attore centrale del secondo welfare e più in generale del sistema sociale italiano nel suo complesso. Date le difficoltà e i problemi che il Paese dovrà fronteggiare nei prossimi mesi o (più probabilmente) anni, non si potrà prescindere dal chiamare in causa anche le realtà produttive e le parti sociali nella ri-articolazione del nostro sistema di protezione sociale.

Anche per questo ci sembra cruciale che le organizzazioni coinvolte sul tema del welfare aziendale inizino ad approfondire il ruolo delle pratiche finalizzate alla valutazione d’impatto sociale. Data la progressiva diffusione delle azioni di welfare aziendale è infatti sempre più importante attua-

re interventi volti alla gestione dell’impatto, mediante la stima ex-ante, in monitoraggio in itinere e la verifica sistematica ex-post del cambiamento generato. Negli ultimi anni 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.

## La valutazione di impatto

La valutazione è un’attività di analisi critica che ha l’obiettivo di migliorare le strategie di azione di organizzazioni e gruppi, attraverso un percorso strutturato di ragionamento, la raccolta di evidenze, e la condivisione di criteri espliciti di giudizio. La valutazione, con il suo variegato insieme di metodi e strumenti, trova applicazione sia nel mondo privato, che ne riprende alcuni principi nell’ambito delle discipline di gestione aziendale e negli approcci di *total quality management*, sia nel settore pubblico, dove ha fatto il suo ingresso a seguito del successo del *New Public Management* ed è applicata in molti settori, dalla scuola all’università, dalla salute alla giustizia.

Diversi possono essere anche gli oggetti di valutazione: sotto la lente valutativa può ricadere un progetto o un più complesso programma di interventi; un singolo processo organizzativo o una *policy*; l’intera organizzazione o un singolo comparto; un individuo o i diversi team di lavoro. In generale, la valutazione serve a comprendere i livelli di efficienza, efficacia e qualità di questi oggetti, gli spazi di miglioramento che ne possono derivare grazie ad un’analisi strutturata e metodologicamente fondata. È quindi uno strumento di conoscenza, oltre che di accountability verso i propri principali stakeholder, siano essi i lavoratori, i finanziatori, i cittadini, ecc.

La valutazione di impatto è una forma di valutazione che pone particolare attenzione ai *cambiamenti* prodotti dalle iniziative – siano essi intenzionali o inattesi, positivi o negativi. Per fare questo, la valutazione sollecita una definizione dei cambiamenti auspicati, ovvero la ragione d’essere di ogni iniziativa. Vi è implicito un principio di causalità: metto in campo l’azione X perché penso che questo avrà un effetto su Y.

Facciamo un esempio. L’organizzazione decide di acquistare un nuovo software gestionale perché questo renderà



più rapida e precisa la gestione del personale aziendale. In questo esempio, l'iniziativa è costituita dalla scelta del nuovo software; il prodotto (output) è il suo acquisto e installazione nei computer aziendali. Il cambiamento atteso è rappresentato dalla velocizzazione e maggiore precisione delle attività connesse alla gestione del personale. La valutazione ha l'obiettivo di verificare l'ipotesi in base alla quale l'acquisto del software produrrà dei vantaggi. Potrà farlo scegliendo alcuni indicatori, come ad esempio la riduzione nel numero di errori; il miglioramento della capacità di gestire l'informazione da parte del personale dedicato. A questo scopo, bisognerà raccogliere informazioni tali per cui, dopo un certo periodo di tempo, si potrà rispondere alla domanda: l'acquisto del nuovo software ha migliorato i processi di gestione del personale dell'organizzazione? E se questo non è accaduto (ad esempio, gli errori sono più frequenti di prima), da cosa dipende? Era sbagliata l'ipotesi, o la sua traduzione pratica ha incontrato degli intoppi?

Arrivando più vicini all'oggetto di queste linee guida, le politiche di welfare aziendale presentano, in modo esplicito o implicito, alcune ipotesi di cambiamento. Ad esempio, mantenere o migliorare il livello di benessere percepito dal

personale; prevenire le tensioni; aumentare la fidelizzazione verso l'organizzazione; rafforzare il ruolo sociale dell'impresa, promuovendo interventi di welfare integrato con il territorio. In qualche caso, il welfare è usato per orientare i comportamenti del personale verso azioni ritenute positive: andare al lavoro in bicicletta anziché in auto, fare ginnastica, smettere di fumare. La valutazione di impatto analizza la misura in cui queste ipotesi trovano conferma: il livello di conflitto interno si è ridotto? I dipendenti fanno più ginnastica di prima? E in che misura questo è dovuto al programma di welfare aziendale? Può inoltre aiutare a individuare eventuali effetti avversi, che possono essere affrontati solo se intercettati per tempo (pensiamo ad esempio a coloro che potrebbero sentirsi a disagio a partecipare alle attività sportive e per questo sentirsi ancora più emarginati/e).

È importante sottolineare che la valutazione di impatto è molto meno un processo di raccolta dati, molto di più un percorso di analisi critica a supporto delle decisioni. Ne deriva che chi decide deve essere non solo coinvolto, ma svolgere un ruolo di primo piano nel percorso di valutazione. Seguendo così la prima delle "prediche inutili" di Luigi Einaudi, per il quale bisognava conoscere per deliberare.



# 1. LA FASE DI PROGETTAZIONE

DI VALENTINA LANGELLA E VALENTINA GABELLA

## Abstract

**N**el primo capitolo verrà analizzata la fase di progettazione di un sistema di welfare aziendale orientato all'impatto e la relativa definizione di un framework di valutazione d'impatto sociale, la cui ideazione dovrà necessariamente procedere in parallelo. In particolare, in primo luogo verrà affrontato il tema degli stakeholder di un'iniziativa di welfare aziendale: la loro identificazione, la successiva mappatura visuale mediante l'analisi quantitativa del livello di interesse e di influenza, la selezione dei gruppi da includere nel processo di coinvolgimento e l'eventuale ulteriore segmentazione in sottogruppi con caratteristiche rilevanti per l'analisi d'impatto. In seguito, si entrerà nel vivo del coinvolgimento dei portatori d'interesse mediante l'approfondimento della tematica dell'analisi dei bisogni volta alla coprogettazione. La fase qui descritta si comporrà di una parte teorica, in cui verranno descritte tecniche e strumenti per l'engagement, e di una pratica in cui verranno esposti esempi e buone pratiche. Infine, verrà presentato lo strumento della Teoria del Cambiamento, mediante un inquadramento teorico, volto a fornire al lettore cenni definitori e linee guida per la sua creazione e utilizzo, e la successiva applicazione ad un sistema di welfare aziendale per la definizione della mappa dell'impatto.



## 1.1 Mappatura e selezione degli stakeholder

### a. Lista degli stakeholder e relative domande per identificarli

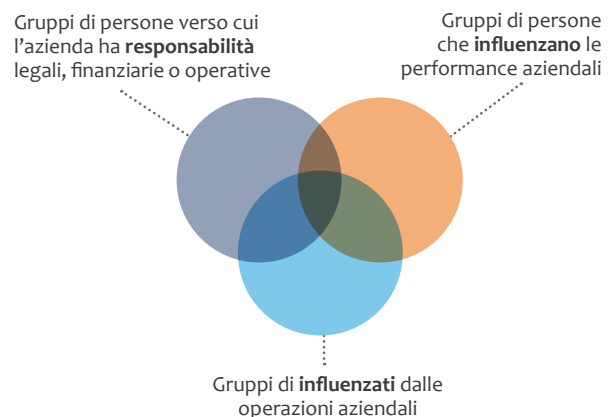
Il primo passo per la strutturazione di un percorso di progettazione orientato all'impatto è l'identificazione degli stakeholder e la comprensione della loro predisposizione nei confronti del piano di welfare. Chi sono i/le portatori/trici d'interesse? Che aspettative, speranze o paure hanno? Che tipo di influenza, positiva o negativa, possono avere? Per stakeholder, o portatori d'interesse, vogliamo intendere qualsiasi soggetto, o gruppo di soggetti, direttamente o indirettamente coinvolto nel sistema di welfare aziendale, avente interesse o influenza nei confronti dello stesso. Non c'è una lista generica di stakeholder che vada bene per tutte le organizzazioni e i portatori di interesse cambiano a seconda delle attività prese in considerazione, anche all'interno della stessa impresa. Una possibile metodologia per la mappatura degli stakeholder consiste nel riunire un gruppo di persone, con competenze trasversali e che abbiano ampia conoscenza dell'organizzazione e della tematica in analisi: il sistema di welfare aziendale. Ad esempio, potrebbero essere coinvolte le Risorse Umane, il/la CSR manager, le Comunicazioni Esterne, i/le rappresentanti sindacali ed eventuali consulenti esterni/e e specialisti. L'obiettivo del confronto è quello di favorire lo scambio di idee e di guidare gli interlocutori affinché venga stilata, in modo collegiale, una lista dei portatori di interesse dell'azienda, relativamente alla tematica del welfare.

Come guida metodologica e stimolo per la discussione, si possono utilizzare strumenti che prevedono la classificazione dei gruppi di stakeholder sulla base della loro relazione con la realtà aziendale come nella traccia riportata di seguito.

#### CATEGORIE

- **Responsabilità:** verso quali soggetti l'azienda ha o avrà responsabilità legali, finanziarie e operative formalizzate in regolamentazioni, contratti, politiche aziendali o codici di condotta, relativamente al suo piano di welfare?
- **Influenza:** quali soggetti sono o saranno in futuro in grado di influenzare la capacità dell'organizzazione di raggiungere i propri obiettivi? Di chi ha bisogno l'azienda per realizzare il sistema di welfare? Sia dal punto di vista informale che da quello del potere decisionale.
- **Interesse:** Chi sarà interessato/a al piano di welfare da progettare/integrare?
- **Prossimità/vicinanza:** con quali soggetti l'azienda interagisce maggiormente o instaura relazioni durevoli da cui dipende l'operatività quotidiana dei piani di welfare? Quali soggetti vivono vicino alla sede operativa e potrebbero essere interessati da un sistema di welfare aziendale?
- **Rappresentanza:** quali sono i soggetti a cui, per ragioni di legge o culturali è affidato il compito di rappresentare altri individui presso l'azienda? ad esempio rappresentanze sindacali, consiglieri, rappresentanti delle associazioni, etc.
- **Esternalità negative:** Chi potrebbe sperimentare un aspetto negativo come risultato del sistema di welfare aziendale? Non soltanto stakeholder diretti dell'azienda ma occorre considerare anche la possibilità di spiazzamento, ovvero l'eventualità che l'attività dell'organizzazione sposti semplicemente risorse o servizi che prima erano dedicati ad altro.

■ FIGURA 1 • Diagramma di Venn



## b. Segmentazione degli stakeholder in sottogruppi target

Nel processo d'identificazione dei gruppi di stakeholder è possibile che si tenda a raggruppare le persone in termini di ciò che fanno in relazione all'organizzazione (es. dipendenti, fornitori, comunità, ecc). Tuttavia, questo è solo uno dei possibili modi per categorizzare gli interlocutori aziendali e i diversi portatori di interesse. Per impostare un percorso di progettazione orientato all'impatto, sarà importante provare a cambiare prospettiva e a identificare sottogruppi che condividono caratteristiche e, per varie ragioni, vivono esperienze diverse dal resto del gruppo. È chiaro che tale attività, condotta in un primo momento in modalità desk, richiederà correzioni e aggiustamenti quando i portatori di interesse verranno effettivamente coinvolti nel processo di progettazione ed esprimeranno bisogni e prospettive nuove che potrebbero rendere nota l'esistenza di ulteriori categorie di stakeholder che non erano state identificate a priori.

Per effettuare la segmentazione iniziale dei portatori d'interesse, in modalità desk, possono essere utilizzate le seguenti chiavi di lettura e caratteristiche:

- dati demografici
- background
- relazioni
- aspirazioni
- esperienze precedenti
- valore assegnato ai cambiamenti che verranno sperimentati.

Ad esempio, se consideriamo i/le dipendenti come stakeholder nel nostro processo di analisi non potremmo trattarli uniformemente, poiché all'interno di tale categoria ci possono essere gruppi di persone con bisogni e aspettative profondamente diverse: dipendenti con o senza figli, giovani o anziani, uomini o donne, che vivono in prossimità del luogo di lavoro o lontano, con genitori anziani, provenienti da altri paesi, con disabilità...

### c. Analisi degli stakeholder con orientamento all'impatto

Una volta identificati gli stakeholder e i gruppi target, può essere utile proseguire l'analisi degli stakeholder e mapparli visivamente. Tale attività ha il duplice obiettivo di selezionare quelli più rilevanti per lo sviluppo di un piano di welfare aziendale e di progredire con il coinvolgimento. L'analisi che viene proposta in questo paragrafo procede per step successivi, funzionali al progressivo approfondimento della tematica. Parte, infatti, da un brainstorming che ha la funzione di stimolare la riflessione sui portatori d'interesse in ottica di influenza e rilevanza, prosegue con la quantificazione di tali aspetti e si conclude con la selezione degli stakeholder chiave con riferimento a tale quantificazione. La prima fase dell'analisi degli stakeholder consiste in una riflessione più approfondita sui portatori d'interesse precedentemente identificati: cosa si aspettano da un piano di welfare aziendale le persone appartenenti a un dato gruppo? Quale contributo possono dare ai cambiamenti generati da tale iniziativa? Che benefici ne potranno trarre? Nella seguente tabella viene riportata una possibile traccia per questo approfondimento, illustrata grazie all'ausilio di alcuni esempi relativi alla definizione di un piano di welfare aziendale.

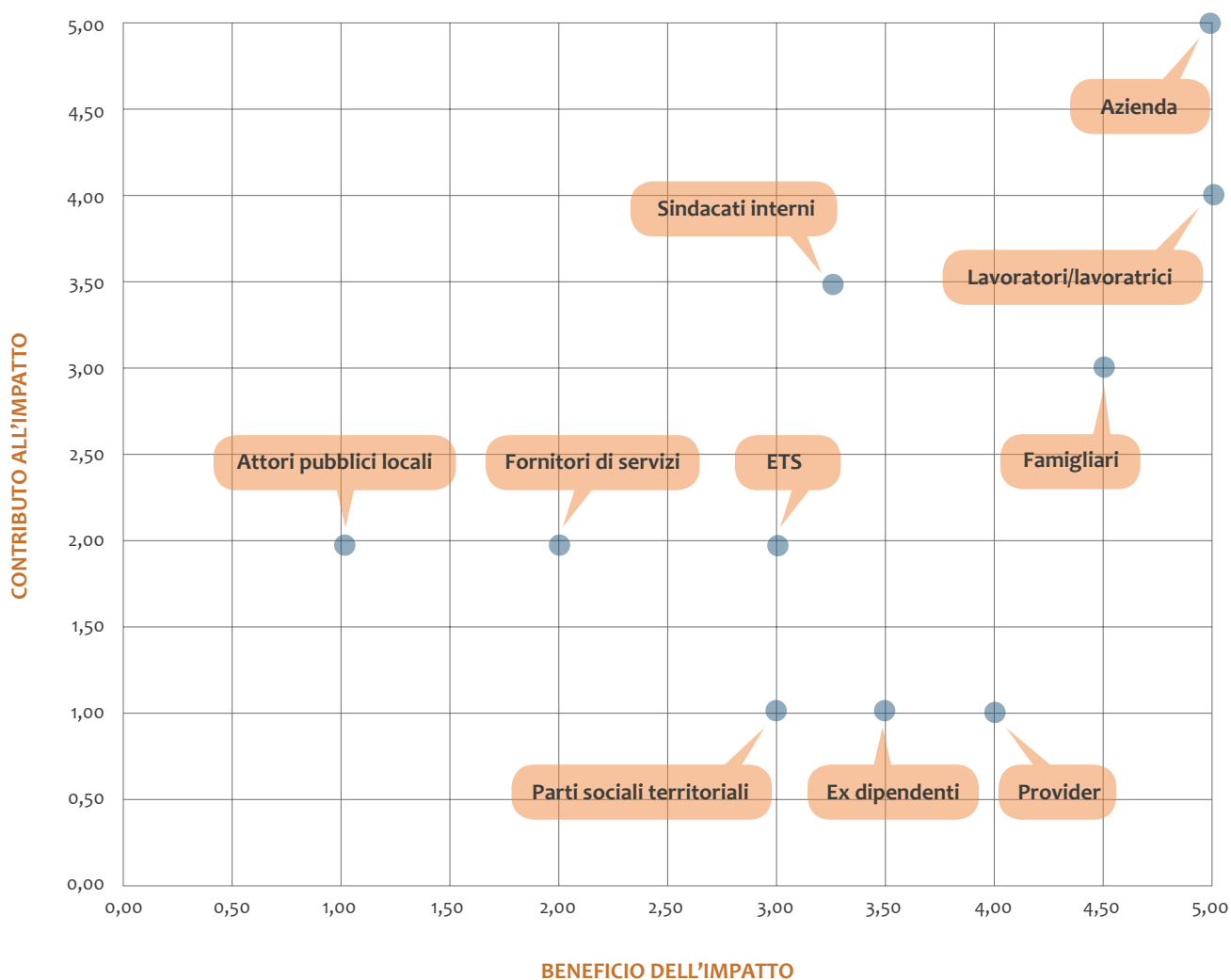
**TABELLA 1** • Aspettative, influenze e benefici degli stakeholder di un PWA orientato all’impatto sociale

STAKEHOLDER	ASPETTATIVE DI CAMBIAMENTO	INFLUENZA O CONTRIBUTO ALL’IMPATTO	RILEVANZA O BENEFICIO DALL’IMPATTO
<b>Azienda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Miglioramento del legame con i lavoratori/trici</li> <li>Miglioramento del clima aziendale</li> <li>Miglioramento della reputation</li> <li>Rafforzamento del ruolo sociale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risorse economiche</li> <li>Competenze tecniche e fiscali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Riduzione del costo del lavoro</li> <li>Miglioramento della produttività</li> <li>Riduzione assenze, turn-over, ritardi, ecc...</li> </ul>
<b>Lavoratori/ lavoratrici</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Engagement</li> <li>Identificazione</li> <li>Formazione</li> <li>Benessere</li> <li>Conciliazione tempi vita/lavoro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione attiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Integrazione della retribuzione</li> <li>Risposta ai nuovi bisogni sociali (conciliazione vita/lavoro, sostegno alla cura dei genitori anziani, flessibilità... )”</li> </ul>
<b>Ex-dipendenti</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benessere</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione attiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risparmio economico</li> </ul>
<b>Famigliari</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benessere</li> <li>Coinvolgimento nelle politiche aziendali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partecipazione attiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Servizi di welfare integrativi in risposta ai nuovi bisogni sociali</li> </ul>
<b>Sindacati interni</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Coinvolgimento nelle politiche aziendali</li> <li>Rafforzamento del dialogo tra le parti sociali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenza dei bisogni dei lavoratori</li> <li>Dialogo con impresa e lavoratori per “mediare” gli interessi</li> <li>Welfare aziendale come strumento per rafforzare la contrattazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduzione di trattamenti migliorativi per i lavoratori</li> <li>Consolidamento del proprio ruolo</li> </ul>
<b>Fornitori di servizi (filiera dei servizi, attività commerciali)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento della filiera dei servizi e dell’economia locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornitura di servizi ricompresi nella normativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliare il proprio bacino di utenza</li> <li>Innovare la propria offerta grazie a un mercato nuovo</li> </ul>
<b>ETS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento della filiera dei servizi offerti dal Terzo Settore locale</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fornitura di servizi ricompresi nella normativa</li> <li>Competenze tecniche e sociali per la costruzione del piano e dei servizi (presa in carico, orientamento...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliare il proprio bacino di utenza</li> <li>Innovare la propria offerta grazie a un mercato nuovo</li> </ul>
<b>Provider</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento della filiera e dei servizi (locali e non)</li> <li>Rafforzamento della loro posizione sul mercato</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Intermediazione tra domanda e offerta</li> <li>Ampia rete di fornitori</li> <li>Competenze tecniche, fiscali implementative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ampliare il numero di imprese client</li> <li>Incrementare il business</li> </ul>
<b>Parti sociali territoriali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento del dialogo tra le parti sociali territoriali</li> <li>Promozione di istituti contrattuali innovativi anche nelle imprese più piccole e senza rappresentanze</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conoscenza dei bisogni del territorio</li> <li>Conoscenza della filiera di servizi del territorio</li> <li>Welfare aziendale come strumento per rafforzare la contrattazione</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduzione di trattamenti migliorativi per tutti i lavoratori (anche delle imprese più piccole, non abitate alla contrattazione)</li> </ul>
<b>Attori pubblici locali</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rafforzamento della rete di servizi sociali (es. asilo nido aziendale)</li> <li>Nuove opportunità occupazionali, formative, sociali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Possibilità di facilitare la creazione di reti o partnership</li> <li>Possibilità di alimentare i progetti tramite lo stanziamento di risorse</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Maggiore gettito IVA</li> <li>Emerione del lavoro nero</li> </ul>

Dopo una prima fase di brainstorming e di raccolta di idee e punti di vista circa gli aspetti di rilevanza o beneficio dall'impatto e influenza o contributo all'impatto dei diversi gruppi di stakeholder, può essere utile provare a quantificare tali aspetti e rappresentarli graficamente in una matrice.

Per la creazione di tale matrice è necessario quantificare le suddette dimensioni di analisi per ognuno dei gruppi di stakeholder che si è scelto di considerare. Verrà quindi fissata una scala (ad esempio 0-5, come nell'esempio in figura) e ad ogni stakeholder saranno attribuiti due punteggi, il primo relativo all'influenza che lo stakeholder può agire nei confronti di un piano di welfare aziendale, il secondo circa il livello di interesse o motivazione che il portatore d'interesse ha nei confronti di tale piano. È utile rappresentare i punteggi così ottenuti in una matrice che riporti sull'asse delle ascisse (orizzontale) il beneficio dell'impatto o interesse e su quello delle ordinate (verticale) il contributo all'impatto o l'influenza del gruppo di stakeholder. In figura viene riportato un esempio di mappatura visiva degli stakeholder aziendali relativamente alla progettazione di un piano di welfare aziendale.

■ FIGURA 2 • Mappa degli stakeholder, esempio di mappatura in base al loro contributo e ai benefici

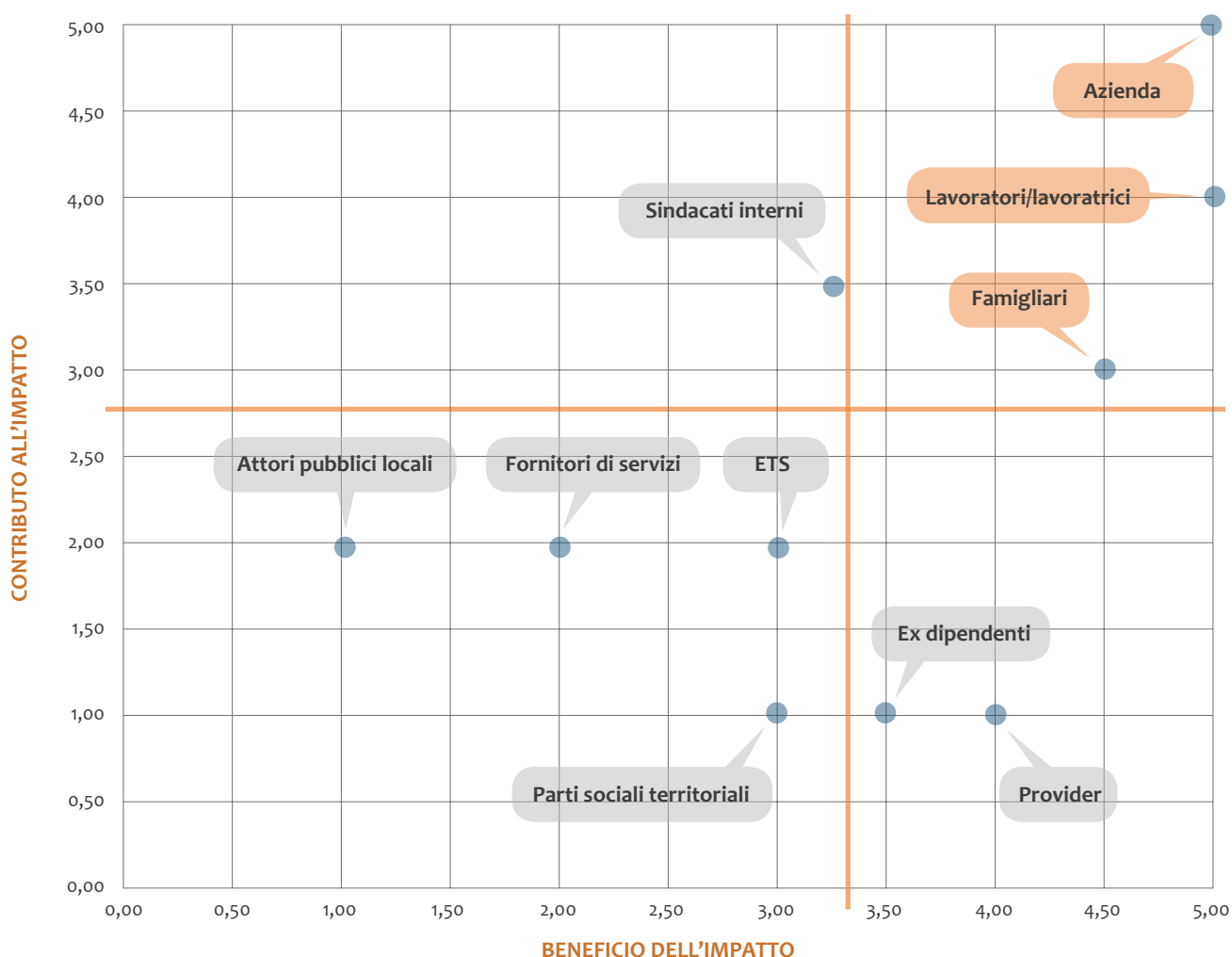




## d. Selezione degli stakeholder “chiave” per la costruzione di un PWA

Oltre che a una riflessione più approfondita, la visualizzazione grafica degli stakeholder secondo le dimensioni d’analisi di rilevanza e influenza è funzionale alla selezione dei portatori di interesse “chiave” per la definizione dei gruppi da coinvolgere nel processo di progettazione e valutazione d’impatto. Tale attività tenta di mitigare uno dei rischi più comuni, quello di concentrarsi prevalentemente sugli stakeholder che hanno più rilevanza o potere. Al contrario, l’obiettivo di un percorso di progettazione orientato all’impatto è proprio quello di porre particolare attenzione ai gruppi di persone per le quali è possibile creare il massimo impatto e valore e non solo a coloro che possono influenzare l’esito del progetto. Lo strumento della mappa degli stakeholder può essere quindi d’aiuto per un’identificazione consapevole degli stakeholder chiave, che non si limiti a principi di influenza o potere. Occorrerà stabilire un livello soglia sulla scala di punteggio (ad esempio la mediana dell’intervallo o la media dei valori, relativamente ai due punteggi di rilevanza e influenza, come riportato in Figura 3) che permetta di individuare gli stakeholder con rilevanza e influenza maggiore. Gli stakeholder “chiave” su cui concentrarsi per la progettazione di un sistema di welfare orientato all’impatto, saranno quelli nel terzo quadrante della matrice, ovvero quello in alto a destra, i gruppi che sono sia sufficientemente influenti che rilevanti, secondo il metro di giudizio selezionato, che superano sia il valore soglia della rilevanza sia quello dell’influenza.

■ FIGURA 3 • Mappa degli stakeholder, individuazione degli stakeholder “chiave”



## 1.2 Il processo di ascolto e il coinvolgimento degli stakeholder

Come già sottolineato in precedenza, qualsiasi percorso orientato all'impatto trova le sue basi fondanti nel coinvolgimento e nel dialogo con gli stakeholder. Coinvolgere le parti interessate, fin dal principio, facendo domande aperte e ascoltando le opinioni, permette di individuare i bisogni e le preferenze degli stakeholder e di posizionarli al centro dell'attività di progettazione.

### a. Come realizzare un'analisi dei bisogni per la coprogettazione dei sistemi di welfare

Prima di approcciare l'attività di analisi dei bisogni vera e propria, sarà importante avere profonda consapevolezza di quanto già in essere a livello di strategie aziendali e iniziative, del contesto locale e territoriale dell'organizzazione, confrontandosi costruttivamente con l'esterno per l'identificazione di *best practice* e la definizione di un *benchmark* di riferimento. L'analisi dei bisogni vera e propria, d'altra parte, prevede il coinvolgimento, ai diversi livelli, degli stakeholder chiave precedentemente selezionati. L'obiettivo è infatti quello di comprendere le esigenze personali, familiari e professionali dei portatori d'interesse identificati, a partire dalle quali poter identificare insieme delle possibili soluzioni e piani di crescita. Occorre quindi definire un catalogo di domande. Nella maggior parte dei casi, sono di fondamentale importanza le seguenti domande:

- ✓ QUAL È LA SFIDA DA AFFRONTARE?
- ✓ DI COSA HANNO BISOGNO I PORTATORI D'INTERESSE?
- ✓ CHE OFFERTE ESISTONO GIÀ? CHE RISULTATI HANNO OTTENUTO? CI SONO LACUNE NEI PROGRAMMI IN ESSERE CHE DEVONO ESSERE INTEGRATE?
- ✓ QUALI SONO LE CAUSE E GLI EFFETTI DELLA SFIDA DA AFFRONTARE, E COME SONO CORRELATI TRA LORO?

#### TECNICHE E STRUMENTI DEL PROCESSO DI ASCOLTO

In linea generale, è buona prassi iniziare con un numero esiguo di rappresentanti delle diverse categorie di portatori d'interesse, coinvolgendoli in un focus group o con delle interviste, per permettere una prima panoramica qualitativa. Si noti che la rappresentatività del campione coinvolto è molto importante per garantire che ad ogni gruppo e sottogruppo di stakeholder venga data l'opportunità di portare i propri bisogni e le proprie aspettative. Il tipo di approccio da seguire per il coinvolgimento dei portatori d'interesse in fase di progettazione dipende da diversi fattori, come le caratteristiche delle parti interessate e le risorse e il tempo a disposizione per l'attività. Per

coinvolgere un'organizzazione, ad esempio un sindacato o un provider di welfare aziendale, spesso sarà sufficiente parlare con un rappresentante della struttura, che colga sia gli obiettivi dell'organizzazione di provenienza che quelli aziendali che vengono portati sul tavolo. D'altra parte, per coinvolgere uno stakeholder come i dipendenti, sarà necessario parlare con più persone, che ben rappresentino i differenti sottogruppi di dipendenti, in termini di posizione contrattuale, mansione, sesso, età, provenienza geografica, ecc., mediante un'attività più strutturata e meno formale. In generale, è importante compiere una scelta chiara e consapevole dell'approccio da seguire. Nella seguente tabella vengono riassunte le caratteristiche dei differenti approcci.

■ **TABELLA 2** • Differenti approcci e loro caratteristiche

STRUMENTO	+	-
<b>Focus group</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coinvolgimento di più gruppi di stakeholder in un tempo limitato</li> <li>• Maggior opportunità di sviluppo della discussione grazie all'interazione tra le diverse parti coinvolte</li> <li>• Maggiori possibilità di giungere a outcome rilevanti e significativi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rischio di cadere in bias, soprattutto in presenza di voci dominanti, e di non riuscire a creare un ambiente in cui tutti e tutte riescano ad esprimersi</li> <li>• Rischio di non riuscire ad affrontare argomenti profondi e personali in un contesto di gruppo</li> </ul>
<b>Intervista one-to-one</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maggiori probabilità che le persone si sentano a proprio agio nella condivisione di esperienze ed aspettative personali</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Time-consuming</li> </ul>
<b>Intervista telefonica</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco dispendioso sia in termini economici (no spostamenti) che di tempo</li> <li>• Alcune persone possono sentirsi maggiormente a loro agio parlando al telefono che permette più distacco (no contatto visivo ecc...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Time-consuming</li> <li>• Difficoltà a stabilire un contatto profondo</li> </ul>
<b>Questionario</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Poco dispendioso sia in termini economici che di tempo</li> <li>• Sincerità e senso di sicurezza indotti dall'anonimato</li> <li>• Possibilità di raccogliere grande numerosità di dati quantitativi e di condurre analisi approfondite e longitudinali nel tempo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Domande chiuse e questionari strutturati guidano il rispondente nelle risposte e lasciano meno spazio di espressione e di approfondimento</li> <li>• Possibilità di bias (risposte non incluse nel panel di possibili risposte)</li> <li>• Rischio che lo stakeholder si senta meno coinvolto/a e quindi dia un contributo più sbrigativo e superficiale</li> </ul>

Questi strumenti che possono anche essere adottati insieme, nell'ambito di uno stesso percorso di rilevazione, devono essere finalizzati a comprendere alcune caratteristiche chiave che riguardano le seguenti dimensioni:

- anagrafiche (età, genere, stato civile, composizione nucleo familiare, residenza, domicilio, nazionalità, livello di istruzione);
- retributive e contrattuali (CCNL applicato, retribuzione, reddito, detrazioni per spese mediche, scolastiche, assicurative, mutui, ecc.);
- logistiche (sedi di lavoro, orari, turni, flessibilità entrata-uscita, banca delle ore, ecc.);
- familiari (numero di figli, anziani a carico, carichi di cura, familiari non autosufficienti/Legge 104, ecc.).

Quest'ultima rappresenta la dimensione cruciale per conoscere i reali carichi di cura e bisogni. In merito ci sembra importante sottolineare che andrebbe realizzato un monitoraggio molto dettagliato: tale percorso non è sempre possibile, dati i costi e i tempi richiesti, ma è auspicabile soprattutto se si intende mettere in campo un PWA articolato e attento alla dimensione mutevole dei bisogni. Di seguito viene riportata la traccia delle tematiche di una possibile analisi dei bisogni approfondita.

TABELLA 3 • Analisi dei bisogni

ANALISI DEI BISOGNI															
	Anagrafica	• Numero di figli e composizione familiare													
	Famiglia	• Presenza di familiari anziani	• Presenza di familiari non autosufficienti (anziani o persone con disabilità)												
	Logistica	• Articolazione del tempo speso per: tragitto casa-lavoro, cura dei figli, cura della casa, tempo libero													
Percezione del clima aziendale	Ambiente di lavoro	• Qualità della relazione con i colleghi	• Qualità del dialogo con il dirigente di riferimento	• Qualità generale del lavoro	• Spazi e ambiente fisico di lavoro										
	Cultura aziendale	• Coerenza tra pubblicità, politica aziendale e pratiche interne		• Coerenza tra valori comunicati e praticati	• Professionalità dei colleghi										
	Sviluppo professionale	• Crescita professionale	• Formazione professionale	• Formazione interna periodica	• Corsi di lingua straniera	• Attività interna di condivisione delle pratiche di lavoro									
SUGGERIMENTI PER IL MIGLIORAMENTO															
Aspettative su benessere e welfare	Valutazione delle iniziative esistenti	• utilizzo, nel dettaglio, di servizi territoriali (individuando anche l'ubicazione dei servizi) e il ruolo della rete di sostegni informali		• punti di criticità e di forza relativi all'uso dei servizi (costi, orari, ubicazione, ecc)	• valutazione dei servizi e in quali ambiti si sperimentano maggiori difficoltà										
	Sostegno economico	• Contributo per retta scolastica e tasse universitarie figli	• Buono acquisto libri e materiale scolastico	• Borse di studio per figli	• Commissione aziendale per erogazione sostegni economici a dipendenti in difficoltà	• Convezione ristoranti per pausa pranzo	• Convenzioni con esercizi commerciali	• Ticket restaurant	• Piani pensionistici integrativi	• Prodotti assicurativi e bancari					
	Innovazione sociale	• Orientamento e coaching per figli	• Formazione digitale	• Corsi di lingua e viaggi studio all'estero per dipendenti e figli		• Assistenza legale fiscale e notariale									
	Salute e assistenza	• Polizza sanitaria integrativa	• Screening convenzionati	• Rimborsi spese mediche	• Monte ore del dipendente per cure o terapie	• Disponibilità di un'assenza giornaliera mensile riservata al personale femminile per motivi di salute, senza necessità di produrre certificato medico	• Eventi interni per educazione alimentare e stile di vita sano	• Cure odontoiatriche convenzionate	• Assistenza a familiari anziani e/o non autosufficienti	• Assegni per cure specialistiche per bambini	• Contributo per tamponi covid 19				
	Conciliazione vita/lavoro	• Flessibilità oraria	• Auto-programmazione e scambio dei turni nei gruppi di lavoro		• Integrazione completa congedo maternità/paternità e permessi aggiuntivi retribuiti maternità/paternità oltre quanto previsto dal contratto collettivo	• Smart working	• Servizi salva tempo in azienda	• Centri gioco, doposcuola, centri estivi	• Ore retribuite aggiuntive per assistenza portatori di handicap	• Banca ore	• Gestione e disbrigo pratiche personali	• Mensa	• Consegna pacchi	• Spesa pronta in azienda	• Lavanderia/tintoria
	Servizi alla persona	• Centri estivi per figli	• Supporto scolastico per figli	• Baby-sitting a domicilio	• Servizi socio-assistenziali	• Servizi per anziani									
	Cultura e tempo libero	• Organizzazione di corsi in azienda	• Sconti per viaggi	• Convenzioni con palestre	• Abbonamenti o sconti a cinema teatri ecc										
	Mobilità	• Buoni benzina per spostamenti casa/ufficio	• Car pooling aziendale	• Convenzioni con aziende di noleggio auto											

DISPONIBILITÀ AD OFFRIRE TEMPO E COMPETENZE PER PROGETTI							
Sostegno alla comunità e al territorio	Modalità di sostegno	• Sostegno economico		• Volontariato aziendale		• Sponsorizzazione di eventi culturali aperti alla comunità	
	Quali ambiti?	• Salute e ricerca medica • Povertà alimentare e lotta allo spreco • Tutela dei beni culturali		• Promozione dell'arte • Promozione dello sport • Promozione eccellenze territorio locale		• Integrazione e pari opportunità • Scuola e istruzione • Sostegno alle categorie svantaggiate • Tutela ambientale	
	Tipologia di competenze da mettere a disposizione	• Recupero scolastico • Sportive	• Culinarie • Grafiche	• Informatiche • Linguistiche	• Bricolage • Artistiche	• Musicali • Scrittura	• Meccaniche • Assistenza persone in difficoltà • Sartoriali • Botaniche

Si sottolinea che nella realizzazione dell'analisi dei bisogni è necessario porre la dovuta attenzione ad alcuni aspetti critici e strategici, tra cui:

- il linguaggio utilizzato e il modo di porre le domande (soprattutto nei questionari). È importante infatti che, se si decide di chiedere ai collaboratori di esprimersi in merito ai servizi di welfare aziendale che riterrebbero maggiormente utili rispetto alle proprie esigenze, tutti i lavoratori, anche i meno istruiti, siano in grado di comprendere con chiarezza il significato e i contenuti delle misure, i quesiti del questionario e rispondere alla survey (a tale scopo potrebbe essere utile prevedere un glossario);
- la tutela della privacy e di dati sensibili. Il fatto che si facciano domande su alcune questioni personali (come, ad esempio, la presenza di un familiare disabile o domande legate allo stato di salute) potrebbe essere percepito negativamente: per questo è utile rassicurare in merito all'utilizzo che viene fatto dei dati e, più in generale, comunicare chiaramente lo scopo dell'indagine;
- il coinvolgimento dei sindacati. Le rappresentanze sindacali possono essere uno stakeholder strategico da coinvolgere in questa fase: il loro aiuto può essere decisivo sia nell'evidenziare alcuni bisogni specifici dei lavoratori, sia per far percepire a questi ultimi la rilevanza che l'analisi dei bisogni può avere;
- iniziare sin dalla rilevazione a parlare di servizi e interventi di welfare potrebbe generare false aspettative in merito al piano di welfare aziendale e, nel lungo periodo, anche un eventuale risentimento da parte dei lavoratori nel caso in cui l'azienda decidesse di non predisporre un paniere articolato di misure o se non comprendesse tutte quelle previste nel questionario. È importante tener conto di tale rischio nella conduzione del coinvolgimento dell'analisi dei bisogni.

### CON QUANTE PERSONE OCCORRE PARLARE?

Non c'è una risposta univoca a tale domanda. Un buon approccio è continuare a coinvolgere persone finché non si smette di sentire cose nuove, ovvero fin quando non si raggiunge il cosiddetto "punto di saturazione". Come già detto, un altro aspetto fondamentale da considerare è la rappresentatività

del campione del gruppo di origine nel suo insieme. Occorre cioè prendere in considerazione le caratteristiche dei portatori di interesse e ragionare su cosa li rende diversi gli uni dagli altri in termini di bisogni e aspettative per poi provare a selezionare persone che ben rappresentino la diversità del gruppo. Infine, è importante cercare di evitare bias come il reclutamento delle soli/e partecipanti più volenterosi o impegnati.

## b. Il coinvolgimento degli stakeholder nell'analisi d'impatto

Il coinvolgimento dei portatori d'interesse è l'ingrediente principale di qualsiasi piano di monitoraggio e valutazione realmente orientato all'impatto. Indicatori relativi alle attività erogate e alla partecipazione, così come dati di contesto, ovvero i cosiddetti *output* delle attività, possono essere utili per dipingere uno scenario generale ma è soltanto chiedendo ai soggetti direttamente interessati che si possono comprendere i cambiamenti avvenuti e cosa rappresentano nella vita delle persone, il valore relativo che viene attribuito agli impatti realizzati. Misurare l'impatto significa quindi misurare il cambiamento generato, mediante un percorso *stakeholder-driven* orientato ai bisogni e alle percezioni. Ma come si può valutare e quantificare tale cambiamento? Nei paragrafi successivi viene presentata la Teoria del Cambiamento, un framework che può fungere da valida guida per tale scopo.

### i. Definire una Teoria del Cambiamento

La Teoria del Cambiamento è un modello concettuale che si utilizza per il raggiungimento di una visione collettiva su come una sequenza di eventi possano portare alla realizzazione di un obiettivo ben definito<sup>2</sup>. Nella Theory of Change (d'ora in avanti ToC) vengono esplicitati dunque i molteplici presupposti che devono avverarsi per la realizzazione del cambiamento e include idee, condizioni e ipotesi su come cambiano le situazioni, sul modo di lavorare delle persone, organizzazioni, sistemi politici o ecosistemi<sup>3</sup>. Costruire una ToC è, quindi, come disegnare una mappa che indica i possibili passi che devono essere seguiti per raggiungere l'obiettivo prefissato e può aiutare a comprendere se le azioni intraprese stiano contribuendo al raggiungimento dell'impatto previsto o se esista una strada più efficace da percorrere. Contribuisce così al dibattito, dove le varie opzioni possono essere analizzate, esplorate e discusse.

La ToC è prima di tutto uno strumento, un processo, un documento strategico che:

- aiuta nell'analisi di contesto;
- indica la strada per raggiungere gli obiettivi (come arrivare dove si vuole andare e quando);
- crea la base per gli accordi tra partner (cosa deve accadere e chi lo fa);
- identifica il quadro dell'azione (le attività che devono essere fatte);
- dimostra se il cambiamento è avvenuto e se c'è un impatto;

- pone le basi per le attività di monitoraggio e valutazione
- può essere uno strumento di comunicazione conciso per informare le parti interessate.

Dal punto di vista teorico, il framework della Teoria del Cambiamento fonda le sue basi sull'osservazione che l'impatto si ottiene attraverso un processo graduale, fatto di passaggi successivi nel tempo.

Per fare un esempio, in un primo momento vengono erogati i servizi di welfare: quindi i beneficiari e le beneficiarie ottengono agevolazioni economiche, ampliano le loro conoscenze e/o sperimentano modi diversi di affrontare i problemi della vita.

Successivamente, grazie al supporto ricevuto il/la beneficiario/a inizierà a progettare di mettere in pratica diverse abitudini di vita o le conoscenze teoriche recentemente acquisite. Infine, attuerà il cambiamento attraverso la modifica del proprio comportamento, nella vita privata o sul luogo di lavoro.

Gli indicatori definiti dalla ToC, volti alla misurazione degli outcome, dovranno quindi essere delineati seguendo tali fasi di cambiamento: alcuni cercheranno di accertare il semplice cambiamento delle abitudini sviluppate dal/la beneficiario/a grazie al progetto, altri le abilità e competenze e altri l'alterazione del comportamento e l'integrazione dei nuovi strumenti nelle sue abitudini.

<sup>2</sup> Rick Davies, April 2012: pubblicazione su blog "Criteria for assessing the evaluability of a theory of change" <http://mandenews.blogspot.co.uk/2012/04/criteria-for-assessing-evaluability-of.html>

<sup>3</sup> Rogers, P., (2014), Theory of Change, UNICEF [http://devinfo.unicef.org/impact\\_evaluation/img/downloads/Theory\\_of\\_Change\\_ENG.pdf](http://devinfo.unicef.org/impact_evaluation/img/downloads/Theory_of_Change_ENG.pdf)

## CONSIGLI E RISCHI

Un elemento importante da portare a termine quando si appropria la definizione di una ToC è una ricognizione della letteratura esistente (cfr. box) circa ricerche o studi d'impatto simili a quello che si sta conducendo che potrebbe supportare o smentire le assunzioni fatte o offrire utili approfondimenti sul problema che si sta cercando di affrontare. Ogni ToC dovrebbe essere periodicamente aggiornata

e considerata in tutte le fasi del processo di progettazione (Plan, Do, Assess, Revise). Un rischio derivante dallo sviluppo della ToC è che le persone possono affezionarsi alle ricerche condotte e, di conseguenza, possono avere dei bias cognitivi che impediscono loro di riconoscere le informazioni non allineate o incoerenti con la Teoria del Cambiamento sviluppata. Inoltre, è importante considerare fin dalla fase di progettazione gli eventuali esiti negativi dei servizi che si intende erogare in modo tale da mitigarli.

### Box 1 • L'analisi della letteratura esistente

Una revisione della letteratura trasparente, equa e accessibile, che fornisca chiarezza e, in generale, conduca ad una sintesi<sup>4</sup> può essere condotta mediante i sei passaggi procedurali illustrati nella tabella 4. Ciascun passaggio è descritto in maggior dettaglio di seguito.

**TABELLA 4** • Fasi della revisione sistematica della letteratura.

PROCESSI	PASSAGGI	ANALISI RISULTANTE
Processo di ricerca	Passaggio 1: Identificazione di parole chiave	Ricerche e recensioni precedenti
	Passaggio 2: Sviluppo di criteri di esclusione e inclusione	/
	Passaggio 3: Specifica dei motori di ricerca rilevanti ed esecuzione della ricerca	Titolo e abstract (automatizzati sulla base delle parole chiave)
	Passaggio 4: Sviluppo delle liste A, B e C	/
	Lista C	/
	Lista B	Titolo e abstract (manuale)
Analisi descrittiva e tematica	Lista A	Testo intero
	Passaggio 5: Categorie descrittive (es. riviste trattate, metodologie applicate)	
	Passaggio 6: Categorie deduttive e induttive identificare i temi centrali e interpretare i risultati	

### Processo di ricerca: passaggi da 1 a 4

#### IDENTIFICAZIONE DELLE PAROLE CHIAVE (Passaggio 1)

Le parole chiave rilevanti per la ricerca possono essere dedotte dalle definizioni di valutazione d'impatto e di welfare aziendale. Per welfare aziendale si intende "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 integrazione della normale retribuzione monetaria. L'obiettivo di questi strumenti è quello di accrescere il benessere personale e lavorativo dei dipendenti stessi e dei loro familiari."



4 Thorpe et al., 2005



Il termine valutazione d'impatto si riferisce all'identificazione di "cambiamenti nei risultati degli individui a causa dell'esistenza di un particolare progetto/attività. La valutazione dell'impatto sociale include i processi di analisi, monitoraggio e gestione dei cambiamenti sociali previsti e non, sia positivi che negativi, degli interventi pianificati (politiche, programmi, ricerche, progetti)". L'ambito della valutazione del welfare aziendale può essere reso operativo attraverso nuvole di parole chiave, tra cui "impatto" (ad es. impatto, risultato, cambiamento, qualità), "misurazione" (ad es. valutazione, valutazione, misurazione, efficacia) e "welfare aziendale" (ad es. benefit, piani di welfare, strumenti di welfare) e l'intersezione delle stesse (ad es. valutazione del welfare aziendale, impatto del welfare aziendale, valutazione dell'impatto del welfare aziendale, valutazione dell'impatto sociale e valutazione dell'impatto sociale del welfare aziendale). Gli articoli target devono corrispondere ad almeno una parola chiave in ogni cloud. L'obiettivo dovrebbe essere quello di coprire, mediante tali nuvole di parole, gli articoli che trattano le pratiche di valutazione d'impatto sociale dei sistemi di welfare aziendali, senza però pretendere di includere tutte le pubblicazioni esistenti in merito.

#### SVILUPPO DI CRITERI DI ESCLUSIONE E INCLUSIONE E SPECIFICA DEI MOTORI DI RICERCA RILEVANTI (Passaggi 2 e 3)

Per garantire la qualità e ridurre il campione a una quantità gestibile, è bene determinare criteri chiari di esclusione/inclusione degli articoli che si andranno ad analizzare. Tale step della *literature review* dipende dal taglio che si vuole dare alla ricerca così come dalla quantità di materiale esistente sull'argomento. Si dovrebbe quindi definire che tipo di pubblicazioni prendere in considerazione (accademiche/non accademiche, peer reviewed, ecc...), la lingua, il periodo temporale di pubblicazione, il/i data base su cui effettuare la ricerca (ProQuest ABI/Inform, ISIWeb of Science Core Collection, Scopus and Wiley Online Library)

#### SVILUPPO DELLE LISTE A, B E C (Passaggio 4)

Una volta definiti tutti i criteri di ricerca, si può passare alla fase operativa. Le parole chiave precedentemente selezionate verranno inserite nei motori di ricerca stabiliti producendo una lista iniziale di articoli e documenti. Tale elenco verrà passato al vaglio con l'obiettivo di essere suddiviso in tre liste A, B e C per pertinenza e interesse (A = più rilevante, B = meno rilevante, C = non rilevante). Dalla lista C composta da tutti gli articoli trovati verranno selezionati, mediante l'analisi di titolo e abstract, gli articoli più rilevanti da inserire nella lista B che verrà invece analizzata in profondità (titolo, abstract e testo completo) in un processo iterativo volto a selezionare, anche all'interno di tale elenco, le pubblicazioni più rilevanti ai fini della ricerca. La risultante lista A verrà poi ulteriormente approfondita mediante l'analisi tematica, sia quantitativa che qualitativa.

#### ANALISI DESCRITTIVA E TEMATICA (Passaggi 5 e 6)

Tale fase della *literature review* è volta alla classificazione degli articoli selezionati mediante il procedimento descritto in precedenza. Per suddividere gli articoli selezionati in liste di documenti affini, si possono considerare categorie come il tipo di rivista su cui è pubblicato, i metodi di ricerca applicati, le domande di ricerca, l'anno di pubblicazione (c'è, ad esempio, un interesse crescente nel tempo?), i gruppi di stakeholder considerati nel processo di valutazione.



## ii. Logical Framework e mappa dell'impatto

Nella Teoria del Cambiamento risorse, risultati e cambiamenti sono uniti in una catena di relazioni causali, per evidenziare i legami causa/effetto tra le azioni intraprese e i cambiamenti generati. L'insieme di tali elementi e la loro connessione logica viene graficamente rappresentata nella mappa del cambiamento o mappa dell'impatto. Relativamente all'intervento (piano di welfare aziendale) occorrerà delineare quattro livelli quali l'obiettivo generale (*impatto*), gli obiettivi specifici (intesi come risultati indiretti a medio termine o *outcome*), i risultati diretti o tangibili (*output*) e le attività o i servizi erogati. Di seguito la definizione degli elementi che compongono la mappa dell'impatto:

**IMPATTO:** cambiamento che si vuole ottenere nel lungo termine descritto in modo realistico e sintetico, rilevante per i bisogni del gruppo target e coerente con le attività dell'organizzazione.

**INFLUENZE:** eventuali servizi congiunti o alternativi messi a disposizione da altre realtà esterne all'organizzazione.

**OUTCOME:** cambiamenti nella vita degli utenti/beneficiari che contribuiscono al raggiungimento dell'obiettivo finale. Devono essere chiaramente articolati, di breve-medio periodo e supportati da prove empiriche.

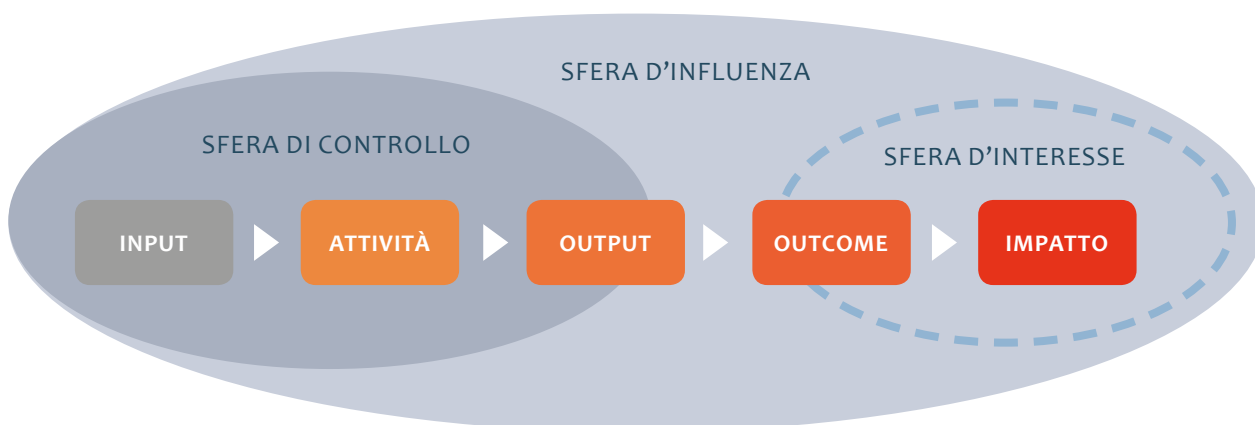
**OUTPUT:** effetti diretti ed immediati generati dall'implementazione delle attività e dall'erogazione dei servizi. Sono propedeutici alla realizzazione degli outcome intermedi.

**ATTIVITÀ:** azioni necessarie al raggiungimento dei risultati stabiliti con le relative caratteristiche che ne assicurano il successo.

**INPUT:** risorse investite per la realizzazione delle attività o per l'erogazione dei servizi.

Se su input e attività l'organizzazione ha il controllo completo, già gli output escono, almeno parzialmente, da tale sfera (si pensi ad esempio al numero di persone che effettivamente usufruiscono di un dato servizio): output, outcome e impatto sono step del processo di cambiamento sui quali l'organizzazione può influire, tenendo conto delle molteplici altre influenze esterne e quasi mai governare pienamente. L'impatto, che l'organizzazione può contribuire a raggiungere mediante una serie di cambiamenti minori concatenati in maniera causale tra loro, è l'obiettivo finale e il motore delle attività realizzate grazie agli input destinati. È importante sottolineare tale aspetto, che può sembrare banale, perché può accadere che, essendo molto coinvolta in progettualità in cui crede molto o particolarmente consolidate, un'organizzazione confonda la realizzazione delle attività con il fine ultimo delle stesse, ovvero i cambiamenti attesi.

■ FIGURA 4 • Sfera d'influenza, sfera di controllo, sfera d'interesse



Come si sviluppa una teoria del cambiamento? Il metodo migliore è, ancora una volta, quello partecipativo: l'ideale sarebbe coinvolgere tutti i soggetti che in qualche modo sono portatori d'interesse o almeno gli stakeholder chiave. La partecipazione di questi ultimi è di fondamentale importanza perché con loro sarà possibile disegnare tutte le fasi dell'intervento, stabilire ruoli e responsabilità, ottenere le informazioni necessarie e poter prevedere un maggior numero di imprevisti e quindi di soluzioni ai problemi che potrebbero presentarsi.

**Box 2 • Avviare i lavori**

Di seguito vengono riportate alcune domande guida, che possono essere un utile punto di partenza per il coinvolgimento degli stakeholder finalizzato alla definizione delle dimensioni di cambiamento e quindi del framework teorico di riferimento per la valutazione d'impatto:

- Cosa pensi o spera che cambierà per te grazie ai servizi di welfare che riceverai?
- Prevedi ci saranno altri cambiamenti?
- A cosa porteranno questi cambiamenti?
- I cambiamenti saranno tutti positivi?
- Cosa volevi che accadesse?
- Credi che la tua situazione personale o le circostanze particolari influenzeranno la tua esperienza?

Cosa vuol dire definire una teoria del cambiamento? In generale, significa descrivere il cambiamento che ci si aspetta di realizzare mediante i servizi erogati, gli step intermedi e i presupposti necessari alla realizzazione dello stesso, evidenziandone i nessi causali che li legano e i possibili imprevisti che possono modificare l'andamento del percorso previsto. Più in dettaglio, l'obiettivo finale del gruppo di lavoro è quello di definire una Teoria del Cambiamento mediante l'ausilio dello strumento operativo del Quadro Logico, o Logframe, che riassume i percorsi di cambiamento ipotizzati, in forma tabellare, secondo la seguente struttura.

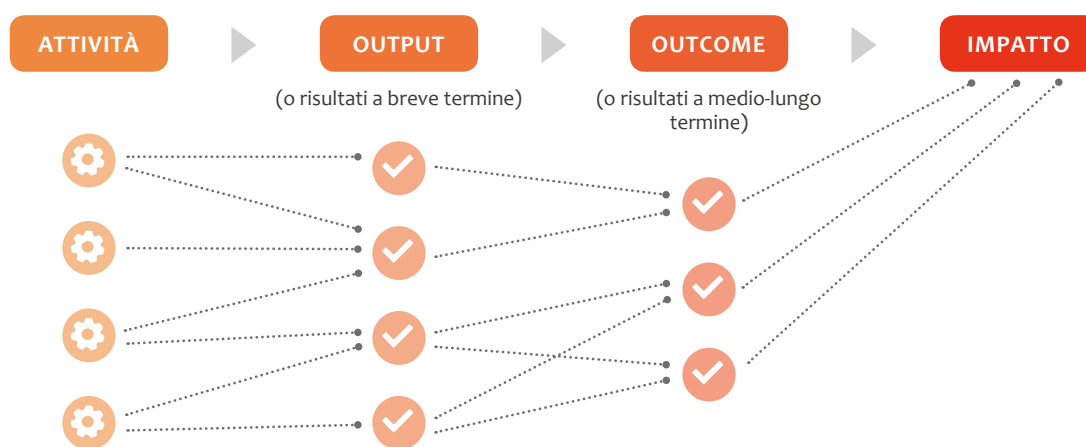
**TABELLA 5 • Quadro logico**

	Logica dell'azione: obiettivi del progetto, risultati attesi ed attività	Indicatori	Fonti e mezzi di verifica	Presupposti e rischi
IMPATTO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivo generale: qual è l'obiettivo generale al quale l'azione contribuirà?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esistono degli indicatori chiave per misurare il raggiungimento globale dell'obiettivo generale?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono le fonti d'informazione per questi indicatori?</li> </ul>	-
OUTCOME	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obiettivo/i specifico/i: Quali sono gli effetti tangibili dell'azione?</li> <li>• Quali sono i cambiamenti che il progetto dovrà generare?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono gli indicatori quantitativi e qualitativi per misurare se e in che misura gli obiettivi specifici sono stati raggiunti?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono le fonti d'informazione che già esistono o che possono essere ottenute?</li> <li>• Quali sono i metodi individuati per ottenere queste informazioni?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali fattori o condizioni non direttamente sotto il controllo del progetto sono necessari per raggiungere questi obiettivi?</li> <li>• Quali rischi devono essere presi in considerazione?</li> </ul>
OUTPUT	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risultati attesi: Quali sono i risultati concreti previsti per il raggiungimento degli obiettivi specifici?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono gli indicatori per misurare che l'azione sia stata realizzata come era stata prevista e i risultati diretti in termini di fruizione da parte del gruppo target?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono le fonti d'informazione per questi indicatori?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali fattori esteri e quali condizioni devono realizzarsi per ottenere i risultati attesi nei tempi previsti?</li> </ul>
INPUT E ATTIVITÀ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attività e servizi: Quali sono le attività principali da realizzarsi ed in che sequenza devono essere intraprese per ottenere i risultati desiderati?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mezzi necessari: Quali sono i mezzi necessari per lo svolgimento di queste attività? (Ad esempio personale, equipaggiamento, formazione, studi, forniture, infrastrutture, eccetera.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costi: Quali sono i costi necessari per la realizzazione delle attività?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quali sono le pre-condizioni prima dell'avvio del progetto?</li> <li>• Quali condizioni esterne fuori del controllo del progetto devono essere prese in considerazione per la realizzazione delle attività previste?</li> </ul>

Come si arriva a tale obiettivo ovvero come si imposta una mappa dell'impatto? Il percorso da seguire sarà "a ritroso", partirà cioè dalla fine della catena causale, mediante l'identificazione dell'obiettivo finale o impatto che si intende realizzare. A partire da questo obiettivo, il gruppo di lavoro dovrà poi riflettere sulle condizioni necessarie al suo raggiungimento e come queste si riferiscono l'una all'altra causalmente: si possono identificare degli step intermedi? Quali sono i nessi causali tra gli obiettivi e le attività? Quali outcome dovranno sperimentare i/le beneficiari/e affinché venga raggiunto l'obiettivo d'impatto finale? Il gruppo di lavoro dovrebbe poi essere portato all'identificazione delle attività: ogni risultato desiderato dovrebbe essere collegato ad un'attività e queste dovrebbero essere descritte in modo abbastanza dettagliato, tali da essere comprensibili anche da qualcuno che non ha familiarità con le iniziative progettate. A questo punto si possono aggiungere i nessi causali tra le attività e i risultati necessari al raggiungimento dell'obiettivo finale d'impatto. Alcune attività possono portare a più di un risultato, alcuni risultati saranno generati da più di un'attività e molti risultati porteranno ad altri outcome.

Infine, il gruppo di lavoro dovrebbe sviluppare un set di indicatori per misurare i risultati degli interventi pianificati ed esplorare le ipotesi che sono alla base di ogni nesso causale. Occorre infatti spiegare chiaramente le assunzioni fatte e supportarle con dati (di altri programmi simili o studi accademici relativi ad interventi paragonabili). I principali tipi di ipotesi da considerare sono tre: ipotesi sui collegamenti e i nessi causali tra outcome, ipotesi circa i risultati che si possono raggiungere mediante le attività e ipotesi che tutti i presupposti necessari alle attività siano verificati.

■ FIGURA 5 • Nessi causali tra le attività e i risultati necessari al raggiungimento dell'obiettivo finale d'impatto



### STRUMENTI PRATICI E GOOD PRACTICE DI LAVORO

Per la conduzione dei gruppi di lavoro, al fine di stimolare la discussione, un metodo utile è quello del *Consensus Workshop*, rappresentabile nelle cinque fasi seguenti:

- 1. Contexting:** condividere il focus del lavoro e le modalità di svolgimento del workshop con il gruppo di lavoro;
- 2. Brainstorming:** prima in forma individuale, poi in gruppi per identificare le 3/5 idee migliori;
- 3. Clustering:** le idee vengono condivise tra i gruppi e unite per similarità;

**4. Naming:** ciascun cluster di idee viene definito univocamente con un nome;

**5. Resolving:** definizione di una conclusione condivisa.

*Buone pratiche di lavoro:*

- Utilizzare un post-it per la rappresentazione grafica in tempo reale di ciò che viene detto
- Ascolto reciproco sia nel gruppo sia con l'aula
- Scrivere frasi il più possibile auto-esplicative
- Scrivere in modo leggibile, possibilmente in stampatello.

## Bibliografia essenziale

Jaan Aps, et al., (2017), *Maximise your impact*, pp. 26-49.

Phineo, (2017), *Social Impact Navigator*, pp. 12-24.

Fondazione ATM, (2014), *Welfare book*, pp. 19-25.

Christian Elevati, (2017), *La theory of change per la cooperazione internazionale. Una guida introduttiva*, pp. 7-10.

Emmanuele Massagli, Silvia Spattini, Michele Tiraboschi, (2019) *Fare Welfare in Azienda: Guida pratica per imprese, consulenti, sindacalisti, operatori*.

AccountAbility, United Nations Environment Programme, Stakeholder Research Associates, (2005), *Il manuale dello stakeholder engagement*, Vol. 2, pp. 21-40.

Rick Davies, (2012), *Criteria for assessing the evaluability of a theory of change*, Blog of April 05, 2012.

Rogers, P., (2014), *Theory of Change*, UNICEF.



## 2. LA FASE DI REALIZZAZIONE

DI VALENTINO SANTONI E FRANCA MAINO

**D**opo aver analizzato il percorso che porta all'identificazione degli stakeholder dell'impresa nell'ambito del PWA e a seguito della descrizione del loro coinvolgimento, vogliamo ora analizzare il processo di realizzazione di un piano di welfare aziendale. Di seguito sono perciò definite le principali strategie utili per costruire un sistema di offerta di servizi, che sia coerente con la normativa vigente e al tempo stesso con i bisogni sociali della popolazione aziendale (vista nel §1). La fase qui descritta è incentrata sulla definizione di azioni volte a far incontrare la domanda di beni e servizi (analizzata nella fase precedente) con l'offerta messa a disposizione dagli operatori del settore, dalle attività commerciali e dalla filiera dei servizi. Per osservare tale processo ci si concentrerà sul ruolo dei fornitori dei servizi, e in particolare su quello delle organizzazioni del Terzo Settore e dell'imprenditoria sociale, e sulle attività di selezione di questi soggetti da parte dell'azienda; particolare rilievo sarà poi dato ai cosiddetti provider (o operatori) di welfare aziendale e quindi alle piattaforme digitali: l'obiettivo è quello di delineare il loro ruolo nella fase di realizzazione del piano di welfare aziendale così da tenerne conto nel percorso di valutazione dell'impatto sociale delle piano implementato.

### 2.1 Costruire un sistema di offerta di servizi

A seguito dell'individuazione e del coinvolgimento dei principali stakeholder, è essenziale costruire un sistema di offerta di servizi. In questa direzione, come già accennato nel §1, il primo passo da compiere riguarda la conoscenza di possibili misure di welfare o conciliazione vita-lavoro già presenti all'interno dell'organizzazione. In molte aziende possono essere già presenti interventi e azioni assimilabili al welfare aziendale<sup>6</sup>.

In alcuni casi si tratta di singole prestazioni separate tra loro, che non fanno parte di un piano organizzato e coordinato di interventi, talvolta anche gestito da personale afferente a uffici aziendali diversi: si pensi ad esempio alla concessione di prestiti, servizi di consegna/ritiro pacchi, premi e borse di studio per i figli dei dipendenti, anticipi sul TFR, ma anche a strumenti di flessibilità organizzativa che possono essere utili per l'armonizzazione dei tempi di vita e di lavoro.

Per questo è sempre importante avviare preliminarmente un'indagine interna per avere la consapevolezza di ciò che è già presente e possibilmente anche, se e quanto tali servizi sono effettivamente fruiti dai dipendenti. A questo fine è cruciale anche conoscere il CCNL (Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro) o i CCNL che la stessa impresa applica per i propri collaboratori. Vi sono infatti alcuni Contratti Collettivi che prevedono delle quote annuali che ogni impresa deve destinare a tutti i collaboratori in forma di *fringe benefit*<sup>7</sup>. Queste risorse possono confluire in un piano welfare più complesso e quindi possono divenire la base per un pacchetto di misure di welfare aziendale più articolato.

In generale, per realizzare questi passaggi è necessario avere un'approfondita conoscenza della normativa. Per questo vi rimandiamo alla Tabella 6 che segue.

---

6 Anche non ricomprese dalla normativa fiscale descritta nell'introduzione.

7 In merito, tra i CCNL più diffusi in Italia vi è quello del settore metalmeccanico, che riguarda oltre 57.000 aziende e 1.458.000 lavoratori, e che prevede 200 euro di fringe benefit per tutti gli occupati del settore.

**TABELLA 6 • Welfare aziendale: prestazioni, modalità di erogazione, beneficiari, soglie di spesa**

AREA DI INTERVENTO	Prestazioni	Modalità di erogazione			Beneficiari		Soglie di spesa	Articolo TUIR
		Versamenti	Rimborsi	Servizi, voucher e acquisto diretto del datore	Dipendenti	Familiari		
PREVIDENZA COMPLEMENTARE	Versamenti da parte di datore di lavoro e/o lavoratore a fondi pensione	✓	•	•	✓	✓	Fino a 5.164,57 €/anno (esclusa eventuale somma del PdR)	51, c. 2, h (d.lgs. 252/2005)
SANITÀ INTEGRATIVA	Versamenti a Fondi, Enti o Casse aventi esclusivamente fine assistenziale	✓	•	•	✓	✓	Fino a 3.615,20 €/anno (esclusa eventuale somma del PdR)	51, c. 2, a
	Spese mediche (spese odontoiatriche, check-up, visite specialistiche, etc.)	•	•	✓	✓	✓	•	51, c. 2, f (quindi 100, c. 1)
	Spese mediche (spese odontoiatriche, check-up, visite specialistiche, etc.)[vs1]	•	•	✓	✓	•	Fino a 258,23 €/anno (come fringe benefit)	51, c. 3 [vs2]
SERVIZI ALL'INFANZIA E ISTRUZIONE	Spese scolastiche (rette per asili, mense scolastiche, libri, università, borse di studio), baby-sitting, centri estivi e invernali, ludoteche, servizi aggiuntivi	•	✓	✓	•	✓	•	51, c. 2, f bis
ASSISTENZA FAMILIARE	Assistenza di familiari anziani e non autosufficienti	•	✓	✓	•	✓	•	51, c. 2, f ter
	Assicurazioni Long Term Care e Dread Disease	✓	•	•	✓	•	•	51, c. 2, f quater
MUTUI E PRESTITI	Rimborso della quota per interessi passivi per mutui e prestiti	•	✓	•	✓	•	•	51, c. 4, b
TRASPORTO	Servizi collettivi di trasporto	•	•	✓	✓	•	•	51, c. 2, d
	Abbonamenti al trasporto pubblico	•	✓	✓	✓	✓	•	51, c. 2, d bis
CULTURA E TEMPO LIBERO	Abbonamenti o ingressi a cinema, teatri, palestre, centri sportivi, impianti sciistici, spa, abbonamenti a testate giornalistiche, quotidiani, viaggi, attività culturali (mostre, musei, biblioteche)	•	•	✓	✓	✓	•	51, c. 2, f (quindi 100, c. 1)
FRINGE BENEFIT	Beni e servizi in natura (buoni acquisto e buoni benzina, auto azienda, polizze assicurative, locazione di abitazione, beni prodotti dall'azienda)	•	•	✓	✓	•	Fino a 258,23 €/anno (516,43 €/anno per il 2020 e il 2021)	51, c. 3

Dopo questo passaggio il management aziendale - autonomamente o con il sostegno di provider o consulenti - dovrebbe definire una procedura strutturata di analisi dei bisogni dei lavoratori. Questa azione, come evidenziato anche nel §1, è necessaria per costruire un piano di welfare in grado di rispondere in maniera efficace ai reali bisogni della popolazione aziendale e, quindi, rivelarsi sostenibile per l'azienda e in grado di generare un impatto sociale di valore. Se infatti le misure di welfare non sono coerenti con le necessità dei lavoratori è molto probabile che non vengano utilizzate: di conseguenza sarebbero solo un costo per l'organizzazione senza produrre un ritorno sia di natura individuale sia sociale.

Per approfondire il tema dell'analisi dei bisogni dei lavoratori si rimanda al §1.

Si ribadisce che per questa attività può essere cruciale il coinvolgimento del sindacato. Considerando il loro ruolo, le rappresentanze dei lavoratori possono orientare l'azienda (ma anche i provider e/o i fornitori di servizi) verso le prestazioni ritenute in grado di rispondere maggiormente ai bisogni sociali dei/delle dipendenti e delle loro famiglie. Questo perché i sindacati sono - da sempre - un "nodo" strategico per ascoltare, intercettare e interpretare le esigenze dei lavoratori.

## 2.1.1. La definizione della strategia aziendale

Dopo aver realizzato le rilevazioni atte a comprendere i bisogni della popolazione aziendale e aver analizzato i dati e le informazioni ottenute, il management aziendale dovrà definire le traiettorie che intende seguire per la definizione del piano di welfare aziendale. In questo senso il lavoro da fare è quello di stabilire una strategia precisa e un approccio chiaro verso il welfare e verso l'impatto che da esso si attende. Questo è un passaggio essenziale perché l'azienda deve ora costruire un impianto strutturato e orientato alla valutazione d'impatto. A tale scopo, chi costruisce il piano di welfare deve combinare svariati aspetti: le motivazioni dell'azienda, le evidenze riguardanti i bisogni rilevati, quali sono le possibilità offerte dalla normativa sul welfare aziendale, quali sono invece le misure non previste che potrebbe essere possibile implementare, quali possono essere i principali fornitori di servizi del territorio, quali possono essere i principali operatori di welfare aziendale, ecc.

Tale lavoro può portare poi alla definizione di diversi piani, incentrati su obiettivi differenti. A titolo esemplificativo, ma non in maniera esaustiva, di seguito (Box 3) riportiamo alcuni possibili PWA che si propongono un obiettivo specifico. Si sottolinea che tali piani non si escludono tra loro, ma possono invece essere adottati contemporaneamente dalla stessa azienda.

### Box 3 • Le diverse opzioni di piani di welfare aziendale (PWA)

**PWA INCENTRATO SU FLESSIBILITÀ E TIME SAVING**, basato su strumenti organizzativi, come flessibilità in entrata e uscita, banca delle ore, smart working, lavoro agile. Ma anche altre misure non previste dalla normativa, come maggiordomo aziendale e interventi per il disbrigo pratiche.

**PWA INCENTRATO SU WORK-LIFE BALANCE E/O GENITORIALITÀ**, incentrato sull'armonizzazione dei tempi e sul sostegno alla genitorialità. In questa direzione possono esserci svariati interventi per la cura dei figli o dei familiari anziani, per il tempo libero e misure che rientrano anche nel modello di PWA incentrato sulla flessibilità. Tra le iniziative è possibile prevedere anche azioni per il disbrigo pratiche e per ricavare informazioni in merito a possibilità date dalla normativa su congedi, permessi, ecc.

**PWA INCENTRATO SUL "CARE" E SALUTE**, basato su sanità integrativa, previsione di visite mediche specifiche (non coperte dal SSN), prevenzione e informazione.

**PWA INCENTRATO SUL TEMA DISABILITÀ E NON AUTOSUFFICIENZA** che, oltre a quanto previsto dalla normativa, può contenere servizi finalizzati al supporto nell'individuazione dei servizi locali, all'orientamento, al sostegno psicologico, ma anche inserimento lavorativo di persone disabili e loro formazione, ecc.

**PWA INCENTRATO SU FLESSIBILE E SOSTEGNO AL REDDITO**, attraverso la previsione di un sistema di convenzioni con attività commerciali del territorio (anche attraverso la predisposizione di schemi di fringe benefit), rimborso delle spese per il trasporto pubblico, utilizzo di una piattaforma welfare, ma anche educazione finanziaria.

**PWA INCENTRATO SUL TEMPO LIBERO**, attraverso convenzione con strutture che si occupano di viaggi, vacanze, frequenza di centri e attività sportive, palestre, abbonamenti per teatri o riviste, ecc.

**PWA INCENTRATO SU POPOLAZIONE ADULTA OVER 50**, quindi incentrati su previdenza complementare e politiche di ageing management (invecchiamento attivo in azienda, sviluppo di nuove competenze per essere impiegati in mansioni meno usuranti).

**PWA INCENTRATO SU FORMAZIONE**, quindi finalizzati a retention e sviluppo professionale.

**PWA "EMERGENZIALE" DETERMINATO DALLA PANDEMIA DA COVID-19**, quindi focalizzato su polizze assicurative e interventi di sanità integrativa ad hoc (vaccini in azienda, tamponi gratuiti, indennità in caso di positività o contagio, ecc), formazione per il lavoro digitale, la digitalizzazione e per la prevenzione e corretti stili di vita, percorsi di counselling e ascolto dei bisogni dei lavoratori.



La definizione della strategia aziendale è un passo decisivo anche per la strutturazione di una procedura di valutazione dell'impatto sociale. Seguendo quanto delineano dalla ToC (51), in questa fase è infatti possibile individuare l'attività (vale a dire le misure di welfare da predisporre), l'output atteso (i risultati concreti), l'outcome (quindi gli effetti tangibili) e il possibile impatto. Se, ad esempio, si vuole implementare un PWA incentrato sulla genitorialità, le attività da avviare potrebbero riguardare:

- la previsione di congedi o permessi per chi ha figli, il rimborso delle spese (o di parte di esse) per l'asilo nido e le scuole di ogni ordine e grado, la convenzione con alcuni servizi doposcuola, la convenzione con un servizio di baby-sitting, percorsi di rientro per le neo-mamme, ecc.;
- di conseguenza l'output potrebbe essere individuato attraverso la quantificazione del numero di lavoratori e lavoratrici con figli che utilizzano le prestazioni;
- l'outcome risiede invece nel miglioramento delle condizioni di conciliazione vita-lavoro: si fa quindi riferimento a effetti e cambiamenti realizzati sulla vita dei soggetti coinvolti, che possono essere influenzati anche da fattori esterni;
- infine, l'impatto delle azioni di welfare introdotte riguarda i cambiamenti, cioè il benessere prodotto in termini di armonizzazione dei tempi di cura dei figli e quelli di lavoro esclusivamente attraverso la misura prevista.

Se volessimo fare un esempio concreto, potremmo individuare un'attività come un percorso di *counselling* implementato dall'azienda e destinato ai neo-genitori, allo scopo di fornire informazioni in merito alle prestazioni a cui possono avere accesso perché previste dalla legislazione italiana

(congedi di parentali e familiari, permessi, misure e bonus sulla base del reddito o dell'Isee, ecc.). In questo caso:

- come output dovremmo individuare quanti sono effettivamente i dipendenti che hanno usufruito di questo servizio e, magari, anche quali sono state le richieste fatte
- per quanto riguarda l'outcome, si dovrebbe invece quantificare il numero di lavoratori che hanno poi concretamente usufruito delle misure riguardanti la genitorialità;
- per inquadrare l'impatto generato sarebbe necessario individuare quanti di questi hanno beneficiato delle prestazioni grazie alle informazioni ottenute con il percorso di counselling avviato dall'azienda e, eventualmente, anche qual è il livello di benessere che le prestazioni poi utilizzate hanno prodotto in una prospettiva di conciliazione vita-lavoro.

Un altro esempio può essere fatto con una misura rivolta ai lavoratori che hanno un familiare anziano o disabile. In merito, poniamo il caso che l'azienda stipuli una convenzione con una cooperativa sociale del territorio per mettere a disposizione dei dipendenti un servizio che prevede la consegna quotidiana del pasto al domicilio:

- output: dipendenti che richiedono il servizio per i propri genitori/familiari;
- outcome: livello di benessere rilevato dai lavoratori che beneficiano di questo servizio (anche in termini di migliori opportunità di conciliazione e articolazione dei tempi);
- impatto: livello di benessere dei lavoratori esclusivamente grazie al servizio convenzionato con l'azienda cercando di comprendere - attraverso un'intervista, un focus group o un questionario - quali sono gli effetti concreti della sola misura implementata.

#### IN SINTESI. Come definire una strategia aziendale orientata alla valutazione d'impatto

- Individuare possibili misure già esistenti all'interno dell'organizzazione
- Valutare se il/i CCNL applicato/i dall'azienda prevedano fringe benefit o altri strumenti finalizzati a promuovere misure/servizi di welfare
- Avviare una corretta analisi dei bisogni della popolazione aziendale, coinvolgendo anche gli stakeholder chiave (tra cui, possibilmente, il sindacato)
- Definire la strategia dell'impresa in modo tale che questa sia coerente con i bisogni dei lavoratori e delle lavoratrici e con gli obiettivi aziendali
- Individuare possibili indicatori attraverso cui avviare un percorso di valutazione dell'impatto sociale dell'intervento del welfare

## 2.2 Selezionare i fornitori

A questo punto è necessario per l'azienda individuare i fornitori e i partner che la accompagneranno nella strutturazione operativa del piano di welfare. In questa direzione ci sono due strade che l'azienda può percorrere:

- l'impresa può individuare un operatore che mette a disposizione la sua piattaforma digitale, e quindi tutti i fornitori e i servizi che ci sono al suo interno;
- l'impresa sceglie di realizzare una selezione autonoma di fornitori di servizi. A sua volta questa scelta può essere presa sia in autonomia, sia attraverso un percorso fatto in rete con altre imprese o altri attori del territorio.

### 2.2.1 I provider di welfare aziendale

I cosiddetti provider rappresentano un attore centrale nel mercato del welfare aziendale (Box 4). Si tratta di operatori che affiancano le imprese clienti nelle fasi di ideazione, implementazione e monitoraggio di interventi o piani di welfare aziendale. Essi mettono a disposizione delle aziende e dei lavoratori una pluralità di servizi di welfare aziendale (prevalentemente quelli previsti e agevolati dalla normativa vigente), fungendo sostanzialmente da intermediari tra la domanda (espressa dalle imprese e dai lavoratori) e l'offerta di servizi.

Di norma, questi operatori mettono a disposizione delle proprie imprese clienti e dei loro lavoratori una piattaforma informatica accessibile online (anche attraverso un'app), al cui interno è caricato dall'impresa il cosiddetto "conto" o "budget welfare" che ogni lavoratore può decidere autonomamente come spendere, secondo la logica dei flexible benefit.

Il lavoratore potrà così decidere in autonomia di quali benefit e servizi usufruire, e secondo quali modalità (compatibilmente con quanto previsto dalla normativa): se ricevere il rimborso del costo dei servizi acquistati, fruire di voucher servizi che permettono di "pagare" direttamente le prestazioni, fare versamenti aggiuntivi dei contributi previdenziali e sanitari, ricevere buoni acquisto.

In molti casi i provider offrono inoltre ai lavoratori delle tessere in formato cartaceo o digitale che si integrano con la stessa piattaforma, ma utilizzabili anche da coloro che non hanno dimestichezza con gli strumenti informatici.

Alle prestazioni rivolte direttamente ai lavoratori e ai loro familiari si aggiungono poi i servizi che i provider forniscono direttamente alle aziende clienti, volti alla semplificazione della gestione del piano acquistato (gestione e conservazione documentale, adempimenti fiscali, organizzazione dei rimborsi, e così via).

#### Box 4 • Le piattaforme di welfare aziendale

Il mercato dei provider di welfare aziendale è molto variegato. L'eterogeneità degli operatori si osserva non solo in relazione alla proprietà o meno della piattaforma informatica con cui le società rendono accessibili beni e servizi di welfare ai lavoratori (ai provider "proprietary" si affiancano i provider "re-seller", cioè quelli che affittano la piattaforma da un altro operatore), ma anche in riferimento al contesto in cui il soggetto (o il gruppo industriale a cui appartiene) trova le sue radici: società nate come emettitrici di buoni pasto, società di servizi, di consulenza, di brokeraggio assicurativo, di consulenza del lavoro e payroll, software house, società assicurative, banche, mutue, agenzie del lavoro, associazioni datoriali, imprese sociali ed enti del Terzo Settore. Alla distinzione in base alle origini tende ad essere correlata la distinzione fra provider cosiddetti "ibridi", ovvero società che vendono welfare aziendale senza tuttavia farne la propria attività principale, e provider "puri", cioè società che - nate e sviluppatasi esclusivamente all'interno del perimetro del mercato del welfare aziendale - fanno di questo il proprio core business.

Sotto il profilo della valutazione dell'impatto sociale, ci sembra rilevante tenere in considerazione alcune dimensioni centrali per la scelta dell'operatore di welfare. Tra queste ci sono:

- i costi del provider. Oltre alla dimensione economica, si deve tenere in considerazione una serie di aspetti rilevanti sotto il profilo sociale; ad esempio, è importante comprendere quali sono i costi che i fornitori di servizi hanno per essere inseriti in piattaforma. Solitamente gli operatori prevedono infatti una percentuale sui ricavi degli operatori: questo potrebbe escludere molte organizzazioni, soprattutto del Terzo Settore e del mondo dell'imprenditoria sociale. Inoltre è importante capire se parte degli introiti del provider sono (o possono essere) "dirottati" per iniziative di filantropia e per progetti di welfare locale: questa pratica è infatti sempre più comune per la promozione di interventi con ricadute territoriali;
- le funzionalità della piattaforma. In particolare si fa riferimento alla previsione di call center o comunque strumenti che consentano il dialogo tra i lavoratori e il provider, allo scopo di fugare eventuali dubbi e sostenere i dipendenti nelle pratiche burocratiche, come l'utilizzo di voucher o dello strumento dei rimborsi. Inoltre, è cruciale che la piattaforma possa essere adoperata per la condivisione dei dati e per effettuare

delle rendicontazioni rispetto all'utilizzo delle prestazioni e delle richieste dei lavoratori. I portali digitali possono infatti essere utili per tutti i percorsi di rendicontazione e di valutazione degli output del PWA;

- la possibilità di predisporre servizi "extra" rispetto alla piattaforma. In merito si fa riferimento ad azioni che vanno dall'analisi dei bisogni alla rendicontazione del piano, dalla comunicazione alla presenza di sportelli informativi per i lavoratori, fino alla possibilità di implementare servizi *ad hoc* per l'azienda, come servizi di disbrigo pratiche, orientamento o maggiordomo aziendale;
- la presenza di una rete di fornitori di servizi che garantiscono elevati standard di qualità<sup>8</sup> (come le imprese sociali, che devono rispondere agli standard definiti dal sistema dei servizi pubblici), una vasta possibilità di scelta e una presenza capillare sul territorio di riferimento dell'azienda e dei lavoratori (Box 5);
- infine si ricorda che nella scelta del provider di welfare aziendale è essenziale tenere in considerazione quelli che sono gli obiettivi e le strategie di PWA (vedi §2.1): alcuni operatori e piattaforme potrebbero infatti avere un approccio più orientato ai temi del tempo libero, altri ai temi della conciliazione vita-lavoro, altri ancora alla formazione e così via.

#### Box 5 • La qualità dei servizi nel campo del welfare aziendale e la Prassi UNI/PdR 58:2019

Nella definizione del percorso di valutazione d'impatto del PWA è fondamentale considerare anche il grado di soddisfazione del fruitore del servizio rispetto alla qualità della prestazione. In generale la qualità dei servizi può essere definita e presidiata mediante strumenti di certificazione che consentono di allineare le imprese fornitrici rispetto a standard procedurali e gestionali. Una prima importante applicazione in tal senso ha riguardato la certificazione attraverso specifiche norme ISO dei servizi di welfare realizzati dai fornitori.

Per quanto riguarda il welfare aziendale, nel corso del 2019 è stata pubblicata la Prassi UNI/PdR 58:2019 sul tema "*Linee guida per i requisiti per la qualità dei fornitori di servizi alla persona-famiglia nel welfare aziendale*". Questo Prassi, frutto di un ampio tavolo di lavoro, rappresenta una continuità in termini di approccio metodologico al presidio degli elementi qualitativi dell'offerta di beni e servizi di welfare.

A livello di contenuto, la Prassi definisce alcuni requisiti per i fornitori in merito all'ambito giuridico-amministrativo e a quello economico-finanziario. Sono inoltre individuate le autorizzazioni amministrative e le procedure essenziali per il rilevamento della qualità dei servizi offerti, nonché gli elementi tecnico-professionali per l'erogazione dei servizi. Infine, sul versante riguardante prettamente la qualità dei servizi alla persona, la Prassi UNI stabilisce che i fornitori di servizi di natura sociale debbano essere in possesso di specifiche autorizzazioni e procedure per il rilevamento della qualità delle prestazioni offerte. Sono quindi definite alcune capacità e competenze tecniche e professionali decisive per adottare la Prassi: tra queste c'è la necessità di avere all'interno della struttura personale con le adeguate qualifiche e competenze professionali, la previsione di attività formative e di aggiornamento per gli operatori sociali, la presenza di strutture e attrezzature adeguate e a norma di legge.

<sup>8</sup> Si sottolinea che sul fronte degli standard qualitativi richiesti ai fornitori in fase di convenzionamento, i provider applicano criteri differenti: alcuni adottano sistemi di selezione e valutazione molto approfonditi e onerosi in termini di gestione, sia per il provider sia per il potenziale fornitore di servizi che entrerà in piattaforma; altri si limitano alla verifica minima della solidità economico-finanziaria dei fornitori e di altri (pochi) requisiti come, per esempio, la regolarità delle assunzioni del personale.

## 2.2.2 La selezione delle rete di fornitori di servizi

Per la strutturazione di un PWA è possibile anche ipotizzare che il management aziendale individui - autonomamente o attraverso il supporto di un partner esterno - una rete di fornitori di servizi, senza coinvolgere un operatore di welfare aziendale. Questa scelta ha vantaggi e svantaggi. Dal punto di vista degli svantaggi, è chiaro che la procedura di mappatura e selezione di fornitori di servizi - che siano preparati sul tema del welfare aziendale, della sua normativa e di tutto ciò che questa comporta - è un percorso complesso e che richiede rilevanti oneri dal punto di vista organizzativo ed economico. In questo senso infatti è cruciale che l'azienda, dopo aver individuato i bisogni dei lavoratori, riesca a mettere in comunicazione in maniera efficace ed efficiente la domanda di prestazioni e misure sociali con un'offerta che risponda a elevati standard di qualità e flessibilità. Si tratta di un procedimento molto complesso, che solo aziende strutturate e con una vasta rete di partnership sui territori in cui sono insediate sono in grado di portare avanti. Come detto, però, tale percorso può essere intrapreso anche attraverso la collaborazione con organizzazioni esterne, come consorzi di cooperative oppure realtà che si occupano di consulenza<sup>9</sup> (Box 6).

La scelta di individuare una rete di fornitori in maniera autonoma ha però anche una serie di vantaggi, soprattutto dal punto di vista del valore sociale e del potenziale impatto generato dal PWA (sia a livello di singola organizzazione sia a livello territoriale). Ciò dipende in modo particolare da tre ragioni. In primo luogo, essendo più autonoma nell'individuazione dei fornitori, l'organizzazione ha più margini per perseguire in maniera efficace i propositi dettati dalla strategia aziendale (vedi §2.1). Suggellando partnership *ad hoc* con alcuni fornitori adeguatamente selezionati, l'azienda può strutturare un PWA che sia coerente con gli obiettivi precedentemente definiti, avendo così maggiori margini anche per il processo di valutazione dell'impatto sociale generato dal piano.

L'azienda è inoltre libera di selezionare le organizzazioni che riescono a valorizzare maggiormente il valore sociale del welfare. In questa direzione lo stesso management aziendale può definire degli standard riguardanti i fornitori dei servizi e la qualità di questi ultimi. Inoltre, individuare una rete di fornitori fortemente ancorata al territorio in cui l'azienda ha la sua sede e in cui i lavoratori risiedono, è sicuramente un elemento di valore per coloro che vogliono fruire di un servizio: è plausibile infatti che ci sia maggiore fiducia e conoscenza dei bisogni, data la prossimità fisica.

### Box 6 • Nuove professionalità nel campo del welfare aziendale

Il processo di individuazione e selezione dei fornitori di servizi di welfare, ma anche tutto il percorso precedente (riguardante la progettazione del PWA) e successivo (relativo all'implementazione, il monitoraggio e la valutazione del progetto), può essere accompagnato da figure professionali specifiche, come i Welfare Manager. Questi professionisti sono a tutti gli effetti dei manager di progetto, chiamati a seguire e facilitare dall'inizio alla fine i processi necessari per rendere efficaci i piani di welfare interni all'azienda, ma non solo. Fra i compiti del Welfare Manager vi rientra non solo la pianificazione delle attività riguardanti la predisposizione del PWA ma anche il coordinamento del lavoro svolto dai colleghi di funzioni diverse e le relative tempistiche. Al Welfare Manager sono richieste spiccate competenze di natura sociale e di essere in grado di muoversi all'interno del panorama dei servizi di welfare messi a disposizione dal pubblico e dal privato. Al tempo stesso sono richieste capacità adeguate per saper leggere i bisogni della popolazione aziendale e per poter orientare i lavoratori nelle scelte messe a disposizione dall'azienda (e non solo).

Allo scopo di delineare la funzione del Welfare Manager recentemente è stata redatta la Prassi UNI/PdR 103:2021. Il documento - frutto di un tavolo di lavoro che ha coinvolto esperti provenienti dal mondo delle imprese, della cooperazione, rappresentanti dei consumatori e dell'Università - definisce i requisiti per la progettazione, realizzazione e valutazione di un piano di welfare e quelli che sono i compiti, le conoscenze, le abilità e le responsabilità di chi è chiamato ad applicarlo. Oltre al Welfare Manager in molti contesti aziendali è possibile trovare altre figure specializzate che lavorano con le imprese per promuovere politiche di sostenibilità. Tra questi:

- il Mobility Manager, che si occupa della realizzazione di piani di mobilità da e per il luogo di lavoro, riducendo l'impatto ambientale;
- il Disability Manager, che si occupa di implementare pratiche per valorizzare il ruolo delle persone con disabilità in azienda;
- il CSR Manager, che si propone di valorizzare percorsi in grado di coinvolgere il territorio e la comunità in cui l'azienda è inserita.

<sup>9</sup> Si sottolinea inoltre che tale azione può essere intrapresa anche attraverso possibili finanziamenti che possono arrivare da bandi e/o progetti avviati su base nazionale e locale dall'attore pubblico (un esempio è il bando WeCaRe di Regione Piemonte e le Reti territoriali per la conciliazione di Regione Lombardia) o da soggetti filantropici.

Si sottolinea che il processo di selezione autonoma dei fornitori di servizi è una strada percorribile soprattutto da grandi organizzazioni: per le micro e le piccole imprese è infatti molto complesso svolgere questo genere di attività. È raro che le realtà di piccole dimensioni abbiano la possibilità di investire tempo e risorse per lo scouting di fornitori; ed è molto difficile che abbiano delle figure interne che se ne possano occupare.

Ad ogni modo queste organizzazioni possono essere supportate in questo processo dalle parti sociali. Ad oggi sono molte le esperienze di associazioni di rappresentanza delle imprese che hanno strutturato uno “sportello welfare” per aiutare e guidare le aziende in tutte le fasi di implementazione del PWA; inoltre, in alcuni casi, le associazioni di categoria hanno stipulato partnership con fornitori o provider per mettere a disposizione delle realtà associate servizi a prezzo ridotto. Grazie al loro radicamento territoriale, anche i sindacati possono infine contribuire nell’individuazione di possibili fornitori.

In generale, attraverso la mappatura e la selezione autonoma dei fornitori, l’impresa può generare dei ritorni al territorio e può ampliare la sua rete di stakeholder: in tal modo le risorse che l’azienda investe per il suo PWA andrebbero quindi reinvestite all’interno del contesto locale di riferimento, piuttosto che in realtà della grande distribuzione, generando anche un ritorno economico concreto. Ciò può avvenire, ad esempio, coinvolgendo le attività commerciali del territorio attraverso sistemi di convenzioni, oppure il Terzo Settore, alimentando così il tessuto dell’imprenditoria sociale e la filiera dei servizi locali (Box 7), o ancora l’attore Pubblico, coinvolgendo ad esempio le Aziende sanitarie o socio-sanitarie locali.

In questo modo è possibile anche promuovere una logica di welfare aziendale “a filiera corta” (Santoni, Maino e Razetti 2021), cioè fortemente aperta al territorio, incline ad attivare filiere di produzione di valore capaci di mettere a sistema le risorse locali e innescare circoli virtuosi di sviluppo (sociale ed economico) in una prospettiva sostenibile e inclusiva.

#### **Box 7 • Il ruolo dell’imprenditoria sociale nel campo del welfare aziendale**

Questo ultimo punto merita un ulteriore approfondimento. Gli attori del mondo del Terzo Settore, e in particolare dell’imprenditoria sociale, hanno infatti delle qualità intrinseche decisive in materia di welfare aziendale. Questi soggetti possiedono maggiori competenze - grazie all’esperienza maturata nel settore in cui operano - rispetto a un’impresa for profit nella creazione e nella gestione di servizi di welfare; hanno infatti una particolare attenzione alla cura della persona, attenzione che si potrebbe tradurre in una maggiore capacità di risposta alle esigenze dei lavoratori e delle lavoratrici.

Il mondo cooperativo si distingue principalmente per la capacità di fornire servizi ad alta intensità professionale per rispondere a criticità e bisogni sociali complessi, fornire una lettura dei bisogni, accompagnare e prendere in carico, alimentando un rapporto di fiducia con la controparte. Questo, in tema di welfare aziendale, potrebbe permettere loro di andare oltre le “piattaforme”, per valorizzare l’unicità degli interlocutori (imprese, lavoratori, loro famiglie), proporre piani di welfare personalizzati e dare centralità alla parte più “sociale” del welfare aziendale. Cooperative e imprese sociali possono inoltre rivelarsi un partner strategico dentro partnership multi-attore per una serie di ulteriori ragioni. Sono abituate a operare in partnership e in molti casi contano su reti pre-esistenti e già sperimentate che possono diventare “contenitori” nuovi per lanciare piani di welfare condivisi o per aggregare un’offerta di servizi che sia plurale ma al contempo sappia valorizzare la storia e le competenze delle singole cooperative.

Per approfondire si rimanda al Working Paper dal titolo [“Co-progettazione e ibridazione organizzativa per l’imprenditoria sociale ai tempi del Covid-19”](#).

Sul piano operativo, per strutturare una rete adeguata di fornitori di servizi per il proprio PWA, il management aziendale deve compiere un complesso lavoro di mappatura dei servizi che sono presenti nel territorio di riferimento. Dopo aver realizzato un'analisi dei bisogni (§2.1), l'azienda ha la necessità di:

- avviare un processo di “scouting” delle risposte offerte dal territorio. In merito si deve tenere conto, in primo luogo, dei servizi pubblici messi a disposizione dal territorio: sportelli per l'orientamento degli utenti, servizi educativi, misure e servizi di conciliazione, prestazioni a sostegno dell'inclusione sociale, per la non autosufficienza, ecc. In questa direzione è possibile coinvolgere anche le Aziende sanitarie o socio-sanitarie del territorio: il confronto con gli enti pubblici è infatti essenziale per conoscere le esigenze del territorio. In secondo luogo, è necessario mappa-

re le attività e i servizi promossi sul territorio dalle realtà private e del privato sociale, come le cooperative sociali e le associazioni;

- selezionare i fornitori che maggiormente rispondono ai bisogni dei lavoratori e alle strategie delineate per il PWA e strutturazione di appositi accordi di partnership. In questa fase è essenziale stare attenti: alla strategia aziendale del PWA (§2.1), a individuare servizi che rispondano ai reali bisogni dei lavoratori, alle questioni riguardanti la qualità dei servizi (menzionate in precedenza) e all'ubicazione territoriale dei servizi rispetto alla sede aziendale e/o al luogo di residenza dei lavoratori;
- avviare un percorso di comunicazione interno (ed eventualmente anche esterno) del piano di welfare realizzato.

#### IN SINTESI. Il processo di selezione degli operatori di welfare aziendale e dei fornitori di servizi

- Se si sceglie il supporto di un provider di welfare aziendale, individuare l'operatore più adeguato alle esigenze dell'organizzazione
- Se si percorre la strada autonoma, individuare le unità e le figure aziendali che possono seguire il processo di scouting dei fornitori
- È possibile coinvolgere delle figure professionali che fungano da “facilitatori” del processo (come i Welfare Manager)
- Porre attenzione al tema della qualità dei servizi e dei fornitori di servizi
- Cercare di valorizzare i fornitori del territorio in cui l'azienda è inserita, ponendo particolare attenzione alla filiera locale dei servizi alla persona e di welfare

## 2.3 Sviluppare canali di comunicazione continua

Avviare un corretto piano di comunicazione è un passaggio necessario per la buona riuscita del PWA. È infatti essenziale che le informazioni siano a disposizione - in primo luogo - di tutti i lavoratori interessati. La popolazione aziendale deve essere a conoscenza:

- dei contenuti del piano;
- di come utilizzare le prestazioni a disposizione, e quindi delle istruzioni operative per l'utilizzo delle misure previste;
- di eventuali novità previste dal piano.

Può essere strategica quindi la definizione di un percorso di informazione e promozione continua del PWA. Come per la parte riguardante l'implementazione del piano (§2.2), tale azione può essere fatta internamente all'azienda oppure con il supporto di un operatore di welfare aziendale. I provider sono soliti predisporre dei percorsi *ad hoc* riguardanti proprio l'informazione dei dipendenti: in alcuni casi sono messi a disposizione anche dei call center per avere maggiori informazioni e degli sportelli.

Anche le rappresentanze sindacali possono essere decisive nelle fasi di comunicazione delle proposte contenute nei piani di welfare e quindi nel processo informativo che coinvolge i lavoratori. Spesso capita che il sindacato promuova delle giornate formative volte a descrivere le misure di welfare presenti in azienda, evidenziarne le loro opportunità e il loro funzionamento. Inoltre anche le rappresentanze dei lavoratori si trovano sovente a produrre del materiale informativo e altri strumenti conoscitivi come quelli che saranno descritti in seguito.

In generale i sindacati possono infatti costruire un messaggio comunicativo efficace e che sia in linea con il linguaggio e le aspettative dei lavoratori. La loro potrebbe essere una duplice funzione:

- informativa, quindi finalizzata a comunicare i contenuti e il funzionamento del piano;
- culturale e di legittimazione, orientata a colmare il possibile gap culturale sui temi del welfare e quindi legittimare l'investimento dell'azienda in questa direzione.

Gli strumenti che l'impresa, il provider e/o il sindacato possono utilizzare sono:

- mailing list e/o newsletter aziendale;
- sito o piattaforma dedicata proprio al PWA;
- canali social dell'azienda;
- giornate *ad hoc* (“Welfare day”);
- comunicazioni da allegare alla busta paga;
- utilizzo di bacheche e materiale cartaceo;
- assemblee sindacali;
- incontri e momenti di aggregazione.

Inoltre è possibile predisporre un percorso di “comunicazione continua”, formando le unità aziendali che si occupano della gestione del PWA. Se, ad esempio, è l'ufficio HR ad occuparsi del piano di welfare, è possibile formare una figura che lavora all'interno di questa area e metterla nelle condizioni di interfacciarsi con i lavoratori che hanno domande in merito al funzionamen-



to dei servizi e delle prestazioni. Allo stesso tempo è possibile introdurre la figura del Welfare Manager (Box 6), il quale può avere anche la funzione di orientare i dipendenti all'interno delle scelte previste dal PWA. Una volta osservati gli strumenti, è importante concentrarsi sui contenuti del percorso di informazione, e quindi sul "cosa" si deve comunicare (Box 8). In merito è cruciale evidenziare:

- i servizi e le prestazioni che sono ricomprese nel piano;
- come queste possono essere fruite (rimborso, voucher, pagamento diretto, ecc);
- quali sono i fornitori di servizi e le loro caratteristiche;
- le caratteristiche dei servizi (descrizione dei contenuti, dove e come può essere fruito, quali sono gli orari, a chi si rivolge, ecc.); è importante che sia fatto un corretto *storytelling* del servizio allo scopo di alimentare la fiducia di chi lo utilizza;
- se possibile sarebbe rilevante prevedere anche un processo di ascolto e accompagnamento dei lavoratori, allo scopo di orientare questi ultimi verso i servizi (anche pubblici e territoriali) più adatti alle loro esigenze e ai loro bisogni.

#### Box 8 • Comunicazione agli stakeholder interni ed esterni

La comunicazione del PWA deve coinvolgere gli stakeholder chiave individuati in precedenza e che hanno partecipato al processo (§1). La comunicazione del PWA e del percorso di valutazione d'impatto può essere fatta attraverso un "impact report" o comunque un documento rivolto agli stakeholder. Inoltre l'impresa può promuovere - anche attraverso la collaborazione con associazioni di categoria o altre realtà che si occupano di queste attività - seminari, webinar o più semplicemente materiali per comunicare il progetto tramite il sito internet o i social network. Particolarmente strategico può essere la previsione di un momento di condivisione del percorso con le organizzazioni sindacali, che, come si è visto, possono avere un ruolo strategico in numerose fasi del processo. In generale, più le organizzazioni riescono a dare evidenza dell'impatto generato dal loro progetto di welfare tanto più riusciranno a rafforzare la loro immagine pubblica e - soprattutto - a facilitare la costruzione di relazioni positive con la comunità e il territorio in cui si inseriscono.

#### IN SINTESI. Comunicare i contenuti del piano di welfare a tutti gli stakeholder

- Comunicare i contenuti del piano e le modalità di utilizzo delle prestazioni a tutti i lavoratori
- Predisporre del materiale e individuare i corretti strumenti per portare avanti il processo comunicativo "interno"
- Predisporre un area/ufficio aziendale e formare una figura per facilitare il processo di comunicazione del piano
- Coinvolgere alcuni stakeholder chiave (tra cui, possibilmente, il sindacato) nel percorso di comunicazione
- Strutturare un percorso anche per la comunicazione "esterna", quindi non solo rivolta a lavoratori/trici ma anche agli altri stakeholder chiave



## Bibliografia essenziale

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.

Macchioni E. (2014), **Culture e pratiche del welfare aziendale. Dalla responsabilità sociale alla cittadinanza d'impresa**, Mimesis, Milano-Udine.

Maino F. (a cura di) (2022), Maino F. (a cura di) (2022), **Il ritorno dello Stato sociale? Mercato, Terzo Settore e comunità oltre la pandemia, Quinto Rapporto sul secondo welfare in Italia 2021**; Giappichelli, Torino.

Maino F. e Razetti F. (2019), **Fare rete per fare welfare. Dalle aziende ai territori: strumenti, attori, processi**, Giappichelli, Torino.

Santoni V., Razetti F. e Maino F. (2021), **Un welfare aziendale "a filiera corta". Attuale sviluppo e possibili evoluzioni in provincia di Siena**, Le ricerche di Percorsi di secondo welfare.

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.

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

Welfare Index PMI (2021), **Il welfare aziendale genera impatto sociale**, Rapporto 2021, Roma.



# 3. LA FASE DI MONITORAGGIO E VALUTAZIONE

DI ERICA MELLONI

*Il capitolo affronta il tema della costruzione di un sistema di indicatori quantitativi e qualitativi che consentano di analizzare la “teoria del cambiamento” del programma di welfare aziendale, verificarne i passaggi logici e la “tenuta” delle ipotesi di fondo. Successivamente, si affronterà il tema della costruzione degli strumenti per la raccolta di informazioni ed evidenze, quali ad esempio sistemi di monitoraggio strutturati, interviste, survey, focus group. Il capitolo offre una distinzione tra attività di monitoraggio e di valutazione degli interventi di welfare aziendale, chiarendo le diverse funzioni delle due attività. In particolare per quanto riguarda il monitoraggio degli interventi di welfare lo scopo è la raccolta strutturata di elementi informativi sull’andamento delle attività, mentre per quanto riguarda la valutazione lo scopo è principalmente quello di esprimere un giudizio a supporto del miglioramento dei disegni di intervento. In altre parole: monitoraggio e valutazione non sono la stessa cosa. Il monitoraggio è un sistema di raccolta, strutturata e periodica, di dati relativi ad una policy o ad un servizio. Spesso i dati di monitoraggio sono sintetizzati in cruscotti che mostrano in modo sintetico l’andamento delle attività, con semafori o altre icone che permettano di evidenziare eventuali criticità. La valutazione può utilizzare i dati di monitoraggio come base di partenza per esprimere un giudizio sul fenomeno osservato, cioè sull’intervento di welfare. Il giudizio di valutazione, è importante sottolinearlo, deve basarsi su criteri espliciti ed evidenze il più possibile verificabili. In caso contrario, i giudizi possono risultare scarsamente fondati, e la valutazione apparire inaffidabile (e perfino ingiusta). Un buon sistema di monitoraggio aiuta chi ha il compito di valutare le iniziative di welfare aziendale. Ma prima di tutto, bisogna definire il sistema di valutazione di quelle iniziative.*

## 3.1 Il disegno di valutazione

La valutazione permette di osservare un fenomeno sotto diverse prospettive. La precisazione del perimetro e delle prospettive attraverso cui l’oggetto viene indagato permette di sviluppare il “disegno della valutazione”, il documento di metodo che spiega le finalità della valutazione, le domande, i metodi e gli strumenti, i tempi per la restituzione dei risultati.

### Box 9 • I contenuti del disegno di valutazione

**FINALITÀ DELLA VALUTAZIONE:** qual è lo scopo della valutazione. Ad esempio, verificare l’efficacia del piano di welfare aziendale promosso nel precedente anno, al fine anche di migliorare l’offerta e le modalità di comunicazione.

**DOMANDE DI VALUTAZIONE:** le domande relative al percorso di welfare, cui la valutazione intende rispondere. Ad esempio, i dipendenti sono soddisfatti del sistema di welfare offerto, in termini di carnet e di accessibilità?

**IL METODO DI VALUTAZIONE.** Teoria del cambiamento, criteri e indicatori per la valutazione: sintesi degli elementi su cui si basa la logica di valutazione e che consentono di esprimere un giudizio sull’iniziativa di welfare in oggetto.

**STRUMENTI DI VALUTAZIONE E FONTI DEI DATI:** dataset disponibili presso l’organizzazione e strumenti sviluppati ad hoc per popolare gli indicatori e valutare.

**PRODOTTI DELLA VALUTAZIONE E MODALITÀ DI RESTITUZIONE:** modalità di redazione del documento che conterrà i risultati della valutazione, come e a chi verrà comunicato.

**PROCESSO E RESPONSABILITÀ:** come, chi, quando.

**NB:** Il disegno di valutazione può essere rappresentato in una matrice valutativa

### 3.1.1 Finalità della valutazione

La finalità della valutazione dipende in primo luogo dalla fase della policy di welfare da valutare. Va chiarita la prospettiva “temporale”: a che punto siamo nel processo di disegno e implementazione dell’intervento di welfare aziendale.

Generalmente si parla di valutazione ex ante quando un intervento deve ancora essere approvato in via definitiva. In questo caso la valutazione (ex ante) ha lo scopo principale di verificare la solidità del disegno dell’intervento e delle sue ipotesi ed eventualmente suggerire integrazioni e modifiche.

In altre parole, la valutazione ex ante verifica la solidità della teoria del cambiamento presentata nel [capitolo 1, pag. 22](#). La valutazione ex ante domanda: perché l’intervento dovrebbe funzionare?

Quando un intervento è stato ormai definito siamo in presenza di una policy: la scelta per un determinato corso di azione è stata presa e può essere avviata la fase operativa. La valutazione intermedia, o in itinere, cerca di capire se l’attuazione sta procedendo come da aspettative, se qualcosa deve essere migliorato e perché. La valutazione intermedia chiede: ci sono criticità da affrontare o opportunità da cogliere per migliorare la capacità di ottenere i risultati prospettati?

La valutazione ex post ha l’obiettivo di analizzare i risultati conseguiti da un progetto o una policy ormai giunti a conclusione. Evidentemente la valutazione di impatto fa principalmente riferimento ad una prospettiva ex post. Può anche essere applicata a un servizio in corso ma ormai consolidato, per il quale è venuto il tempo di interrogarsi sulle prospettive future. La valutazione ex post chiede: l’intervento ha conseguito i risultati sperati? Quali lezioni abbiamo appreso dall’esperienza e come farne tesoro?

#### Box 10 • Valutazione e prospettiva temporale

**Ex ante:** perché l’intervento dovrebbe funzionare? Corrisponde alla Teoria del Cambiamento.

**In itinere:** ci sono criticità da affrontare o opportunità da cogliere per migliorare la capacità di ottenere i risultati prospettati?

**Ex post:** l’intervento ha conseguito i risultati sperati? Quali lezioni abbiamo appreso dall’esperienza e come farne tesoro?

### 3.1.2 Le domande di valutazione

Un secondo aspetto riguarda il o i focus della valutazione: su quali aspetti concentrare l’attenzione? La costruzione della Teoria del Cambiamento è una guida utile a identificare le dimensioni da valutare; ma non sempre è possibile, e neanche utile, trattare tutte le questioni allo stesso momento. La definizione precisa delle domande di valutazione è di grande aiuto per orientare il disegno del sistema di valutazione e evitare che risulti dispersivo o dispendioso. Le domande di valutazione sono vere e proprie domande riferite al piano di welfare, come quelle individuate nel box seguente.

#### Box 11 • Domande di valutazione: esempi

- Il sistema di welfare aziendale ha migliorato il livello complessivo di benessere del personale?
- L’iniziativa di welfare X ha ridotto il tasso di licenziamenti volontari da parte delle impiegate neo-madri?
- I benefit offerti hanno migliorato la reputazione dell’azienda tra i dipendenti?
- I dipendenti sono soddisfatti del sistema di welfare offerto, in termini di carnet e di accessibilità?

Le domande di valutazione vanno elaborate **nelle prime fasi del percorso di valutazione** e devono essere esplicitate nel disegno di valutazione. Una volta definite e condivise le domande che intendiamo esplorare, si potrà procedere allo sviluppo degli strumenti per risponderci.

È importante che la definizione delle domande di valutazione venga condivisa non solo da chi è responsabile dell’attività di valutazione, ma anche dal management dell’organizzazione che dovrà, alla fine del percorso, prendere decisioni in merito alla prosecuzione o alla modifica della strategia adottata. Il rischio potrebbe essere quello dell’irrelevanza dell’esercizio valutativo.

È generalmente utile coinvolgere anche gli stakeholder nel processo di elaborazione delle domande di valutazione, a partire dai diretti interessati: le persone che lavorano nell’organizzazione. Potrebbero infatti sollecitare aspetti a cui la direzione non ha pensato prima, oppure confermare i punti che meritano attenzione. Il loro coinvolgimento attivo consente, tra l’altro, di mostrare loro che l’organizzazione si “preoccupa” della qualità del proprio operato.

Per selezionare le domande di valutazione (tra le molte che potrebbero sorgere dal brainstorming) si possono seguire alcune strategie per focalizzare l'attenzione, ad esempio su:

- Gli aspetti più rilevanti (ad esempio perché riguardano gli obiettivi principali della strategia aziendale, o perché coinvolgono il numero maggiore di persone),
- Gli aspetti più critici o problematici, per individuare soluzioni;
- Gli aspetti più innovativi (es. un nuovo servizio introdotto), per verificarne l'efficacia;
- Gli aspetti più consolidati, per modellizzare le strategie di intervento e comunicare all'esterno i risultati ottenuti.

Se la valutazione non è un esercizio episodico ma periodico, ad esempio annuale, le domande di valutazione possono cambiare nel tempo, per approfondire nuovi aspetti. D'altra parte, mantenere ferme alcune dimensioni di indagine, e i relativi indicatori, per diversi anni permetterà di comprendere, attraverso una analisi longitudinale, le evoluzioni degli aspetti di interesse nel corso del tempo.

### 3.1.3 Il metodo di valutazione

Un altro aspetto importante alla base della credibilità di un impianto valutativo è la chiarezza rispetto al metodo di valutazione prescelto e ai criteri su cui alla fine si baserà il giudizio di valutazione.

I metodi di valutazione sono molteplici e possono variare in base alle domande di valutazione, alla complessità dei contesti e alla numerosità degli oggetti da valutare, oltre che naturalmente alla disponibilità di risorse tecniche e competenze per realizzare la valutazione.

Una tradizionale articolazione degli approcci valutativi li suddivide in due principali filoni: quelli di tipo statistico-sperimentale, che cercano di applicare i principi del metodo di ricerca scientifico alle scienze sociali (ad esempio, utilizzando gruppi di controllo con cui confrontare i risultati della valutazione); e approcci "basati sulla teoria" che - attraverso la teoria del cambiamento illustrata nei capitoli precedenti - invitano a ricostruire le ipotesi su cui si

basano un intervento, verificando poi la tenuta di tali ipotesi. Questi due approcci si distinguono in base alla "inferenza causale" su cui si fondano: i primi si basano essenzialmente sul confronto controfattuale e sulle correlazioni tra variabili; i secondi sulla identificazione/verifica di processi causali rintracciabili nella logica di intervento. Il percorso di valutazione può scegliere di utilizzare metodi diversi e spesso può essere consigliabile adottare un mix metodologico per mettere a confronto le conclusioni che derivano dall'utilizzo di diversi approcci.

In queste linee guida ci soffermiamo in particolare sul metodo di valutazione "basato sulla teoria", che adotta la Teoria del Cambiamento come framework chiave per il percorso di valutazione. La scelta è motivata dal contributo che questo metodo offre alla possibilità di migliorare operativamente un intervento organizzativo in diversi stadi (prima, durante, o alla conclusione) e per la sua applicabilità a interventi organizzativi, quali quelli in tema di welfare, che per loro natura non possono escludere a priori alcuni beneficiari o che difficilmente possono essere comparati con interventi se pur simili promossi da altre organizzazioni.

È inoltre importante definire il o i criteri con cui si esprimerà il giudizio valutativo: ad esempio, il grado in cui i risultati ottenuti corrispondono agli obiettivi stabiliti (logica dell'implementazione); oppure il grado in cui le ipotesi di funzionamento immaginate all'inizio trovano conferma in concreto (logica del programma).

### 3.1.4 Il set di indicatori

Una volta definite le domande di valutazione bisogna individuare le metriche più adeguate e praticabili per rispondere a quelle domande. I metodi possono essere molteplici. Uno di questi fa ricorso agli indicatori.

Gli indicatori permettono di rappresentare lo stato o l'andamento di un fenomeno più complesso, di per sé difficile da misurare.

**Gli indicatori sono dei concetti** abbastanza semplici da poter essere apprezzati, e che si trovano in "rapporto di indicazione" rispetto al fenomeno più generale cui fanno riferimento<sup>10</sup>. Ad esempio, il concetto di benessere dei dipendenti è generale e difficile da misurare; dobbiamo quindi trovare delle specificazioni di quel concetto generale, più facilmente misurabili. Un esempio è proposto di seguito.

---

10 L'indicatore è "uno strumento [concettuale] che fornisce informazioni dirette o indirette su grandezze altrimenti latenti" (Cannavò 1999, 135).

### Box 12 • Concetti generali e specifici : gli indicatori

#### FENOMENO DA VALUTARE:

- benessere dei dipendenti  
(concetto generale)

#### INDICATORI (CONCETTI SPECIFICI - ESEMPI):

- qualità delle relazioni tra colleghi, misurato attraverso: quota percentuale del personale che giudica le relazioni tra colleghi molto positive (concetto specifico 1)
- assenza di fenomeni di molestie: numero di segnalazioni ricevute dalla direzione HR relativi ad episodi di molestie sul luogo di lavoro (concetto specifico 2)

Gli indicatori possono essere sia **quantitativi** (es. numero di persone che aderiscono al programma di welfare) sia **qualitativi** (es. profilo del dipendente-tipo che partecipa al programma di welfare). In entrambi i casi, chi valuta avrà delle aspettative, ad esempio almeno il 70% di adesioni, oppure prevalenza di adesione al programma di welfare di alcune categorie di personale.

Generalmente, serve più di un indicatore per poter descrivere fenomeni complessi o astratti. È quindi consigliabile selezionare più di un indicatore (senza esagerare!) tra quelli più adeguati a descrivere il fenomeno di interesse, e cioè, gli aspetti collegati alla ToC dell'intervento di welfare che intendiamo valutare.

### Box 13 • Proprietà degli indicatori

Gli indicatori dovrebbero avere le seguenti proprietà:

- **Validità** - devono misurare effettivamente ciò che si intende misurare
- **Controllabilità** - devono riguardare aspetti che sono sotto l'effettivo controllo di chi governa la politica in questione
- **Comprensibilità** - devono essere comprensibili a coloro che devono utilizzarli
- **Unicità** - ogni indicatore deve rilevare un aspetto che nessun altro indicatore rileva
- **Tempestività** - le informazioni necessarie devono essere disponibili in tempo utile
- **Comparabilità** - deve essere possibile una comparazione nel tempo (over time), nello spazio (rispetto ad altri) o rispetto agli obiettivi
- **Economicità** - i benefici derivanti dall'indicatore devono essere superiori al costo della rilevazione

Bisogna comunque ricordare che gli indicatori “impoveriscono” un po' il fenomeno più complesso che vogliamo analizzare. Pertanto, essi non parlano da soli, ma dovranno essere interpretati e discussi. Per aiutare la solidità e chiarezza del percorso, è importante che ciascun indicatore sia accompagnato da alcune informazioni che saranno molto importanti per le successive fasi di elaborazione.

**TABELLA 7 • Descrizione di un indicatore**

Dimensione di riferimento	Indicatore	Cosa misura	Letture	Fonte	Responsabile	Note
Efficacia delle politiche di sostegno al personale	Quota di personale che giudica le relazioni tra colleghi molto positive, distinto per genere, ruolo e funzione	Misura il clima aziendale, ed in particolare le relazioni tra colleghi.	È positivo se superiore a 8/10 punti medi	Survey ai dipendenti	Direzione HR	Fare attenzione all'anonimato durante la rilevazione. Se l'anonimato non è garantito, è possibile che il dato finale sia viziato.

Le fonti degli indicatori sono spesso plurime; talvolta richiedono di costruire strumenti *ad hoc*. Per questo è importante che per ciascun indicatore venga riportata la fonte, e la responsabilità per la raccolta del dato.

Ciascuna organizzazione potrà individuare gli indicatori più adatti alla valutazione del proprio ambito di attività e alle caratteristiche del sistema di welfare attivato. Qui di seguito proponiamo una lista di indicatori, certamente non esaustiva, da cui partire per la valutazione di impatto del sistema di welfare aziendale.

#### Box 14 • Alcuni esempi di indicatori

##### Utilizzo dei servizi di welfare

- Quota di personale sul totale che ha usufruito dei servizi di welfare aziendale (per tipo di servizio)
- Quota di personale sul totale che ha usufruito dei servizi di welfare aziendale per almeno un/una familiare (per tipo di servizio)

##### Efficacia per i lavoratori/lavoratrici

- Grado di soddisfazione rispetto all'utilità/qualità/valore dei servizi di welfare utilizzati (riferito al personale che ha fruito dei servizi di welfare)
- Percezione di utilità/qualità/valore dei servizi di welfare erogati dall'azienda (tutto il personale, sia che abbia fruito sia che non abbia fruito del welfare aziendale)
- Quota di personale che ritiene che il sistema di welfare offerto dall'azienda rappresenti uno strumento di sostegno significativo per il lavoratore/la lavoratrice e per la sua famiglia
- Quota di personale che ha beneficiato di servizi a cui non avrebbe avuto accesso /a cui avrebbe rinunciato in assenza di welfare aziendale
- Quota di personale che si ritiene supportato dall'azienda in termini di conciliazione vita-lavoro
- Quota di personale che afferma di avere modificato un tipo di comportamento in conseguenza della politica aziendale (es. usa il trasporto pubblico o la bicicletta anziché l'auto privata)

##### Efficacia per l'azienda

- Quota di personale sul totale che dichiara che il welfare aziendale ha un'influenza positiva sulla scelta di rimanere a lavorare presso l'azienda
- Quota di personale sul totale che giudica le relazioni tra colleghi abbastanza o molto positive
- Quota di personale che afferma di riconoscersi nei valori aziendali
- Tasso di partecipazione del personale alle iniziative aziendali (ad esempio in campo formativo o solidaristico)
- Livello della reputazione aziendale (ad esempio, in termini di qualità della politica sociale promossa) dichiarato da alcuni principali stakeholder o "testimoni privilegiati" o rilevato attraverso i social media

##### Impatto economico a livello familiare e territoriale

- Quota di personale che afferma che i benefit aziendali accrescano le disponibilità economiche del nucleo familiare
- Spesa erogata per servizi di welfare, per tipo di servizi: sanitari e sociali; educativi/formativi; leisure

NB: I dati devono essere riferiti ad un periodo di riferimento dato, es. annuale; inoltre distinti per genere, età, carico familiare, ruolo e funzione. In presenza di un range significativo di servizi di welfare aziendale offerti, è opportuno collegare la valutazione al tipo di servizio fruito.

### 3.1.5 Gli strumenti di rilevazione

Alcuni indicatori fanno riferimento a fenomeni oggettivi (ad esempio, % di dipendenti di sesso femminile sul totale) e possono generalmente essere rilevati attraverso gli ordinari sistemi di gestione aziendale. Altri indicatori, come ad esempio quelli che prendono in considerazione le opinioni e percezioni di individui e gruppi, possono essere rilevati attraverso indagini appositamente elaborate (tipicamente, survey o interviste) o elaborando in modo finalizzato dati disponibili per altri scopi (ad esempio, i dati relativi alle attività di comunicazione dell'organizzazione).



È evidente che questi strumenti di rilevazione devono essere progettati per “popolare” gli indicatori selezionati, e se ne dovrà definire i contenuti, la tempistica, le modalità di erogazione. Questi aspetti andranno a confluire nel disegno di valutazione. Sia per quanto riguarda le interviste, che le survey, andranno definiti i seguenti aspetti:

### Box 15 • Pianificare interviste o survey

Cosa si intende rilevare (chiarire il collegamento con gli indicatori selezionati)

- **A chi rivolgere le domande.** Ad esempio, interviste ai principali stakeholder esterni all'azienda; survey a tutti, o ad un campione di dipendenti.
- **Anagrafica dei rispondenti:** Dati quali età, genere, anzianità della collaborazione, titolo di studio, settore di lavoro sono quasi sempre molto importanti da raccogliere anche per consentire elaborazioni di dettaglio in un secondo momento. È comunque importante, quando il metodo di raccolta è anonimo, che le informazioni anagrafiche richieste non siano tanto dettagliate da identificare chi ha risposto (es. lavoratrice di 45 anni laureata che lavora da 15 anni nel settore logistico).
- **Lista e struttura delle domande:** a risposta chiusa (con risposte pre-definite, tra le quali scegliere) o aperta (in cui l'intervistato ha ampio margine di riflessione a partire da una domanda ampia), o miste (in questo caso si tratta di un questionario semi-strutturato). In generale, le domande a risposta chiusa sono preferibili quando si conosce bene il tema oggetto di indagine e siamo ragionevolmente in grado di anticipare le categorie di risposta, e, inoltre, quando i rispondenti sono molti (es. aziende con centinaia di dipendenti). Le domande miste o a risposta aperta sono utili quando vogliamo raccogliere più informazioni e dettagli da chi risponderà, anche inattesi. Sono molto utili per preparare un questionario successivo, avendo più consapevolezza delle opzioni di scelta che potrebbero essere rilevanti per l'indagine. Ovviamente nessuna domanda deve essere posta in modo tendenzioso o parziale, ma equilibrato e neutrale.
- **Modalità di somministrazione:** vis-a-vis o online; questionario cartaceo o online; compilazione obbligatoria o volontaria, autonoma o assistita; modalità di restituzione dei questionari; tasso di risposta ritenuto accettabile. Le modalità di somministrazione dipendono dalla quantità di dipendenti da indagare e anche dalle strumentazioni disponibili. Esistono oggi molti strumenti anche gratuiti che consentono di raccogliere domande online; il loro uso però può essere sconsigliabile quando i rispondenti non hanno dimestichezza con gli strumenti telematici (es. dipendenti con compiti molto operativi). È anche possibile progettare la somministrazione in modo da aumentare le probabilità di risposta: ad esempio dedicare quindici minuti durante una riunione aziendale alla compilazione del questionario, illustrandone prima la finalità e la rilevanza.
- **Aspetti legati al trattamento dei dati e alla privacy.** Oltre al rispetto della normativa GDPR, un aspetto da progettare è se le opinioni raccolte verranno trattate in modo anonimo o collegando esplicitamente l'opinione a chi le ha espresse. L'anonimato garantisce una maggiore libertà di esprimere commenti, anche negativi, da parte di chi risponde ed è generalmente una opzione preferibile. Quando però si rivolgono poche interviste a soggetti che rappresentano organizzazioni, è utile mantenere il collegamento tra opinioni espresse e chi le ha fornite (sempre chiedendo prima l'autorizzazione) in modo da contestualizzare le opinioni riportate.
- **Periodicità della rilevazione.** Ad esempio, prima e dopo l'attivazione di un intervento di welfare aziendale.

Uno strumento utile per definire l'insieme degli aspetti che compongono il disegno di valutazione è la **matrice valutativa**. Un esempio è rappresentato nel prospetto seguente:

**TABELLA 8 • La matrice valutativa: un esempio**

Domanda di valutazione	Indicatori	Periodo di riferimento	Strumenti	Chi e quando
A. Il sistema di welfare aziendale ha migliorato il livello di benessere del personale?	A.1 Quota di personale che giudica le relazioni tra colleghi molto positive, distinto per genere, ruolo e funzione	Anno solare	Survey ai dipendenti	Direzione personale, 1 volta l'anno
	A.2 Quota di personale che afferma che i benefit aziendali accrescono le disponibilità economiche del nucleo familiare	Anno solare	Survey ai dipendenti	Direzione personale, 1 volta l'anno
	A.3 Numero di segnalazioni di mobbing/molestie presentate formalmente o rilevate in altro modo.	Trimestrale	Controllo di gestione	Direzione personale, rilevazione trimestrale



### 3.1.6 I prodotti della valutazione e le modalità di restituzione

Il disegno di valutazione include anche una riflessione sul prodotto finale della valutazione, in genere un report in formato word o power point. In questo documento dovranno essere riportate le risposte alle domande incluse nel disegno di valutazione. È inoltre raccomandabile che il report di valutazione includa delle prime indicazioni su problemi specifici da affrontare o opportunità di miglioramento conseguenti all'analisi realizzata.

#### Box 16 • Un indice del report di valutazione

- Obiettivi della valutazione e periodo di analisi
- Il metodo seguito: il disegno di valutazione
- I risultati (le risposte alle domande di valutazione)
- Punti di forza e ambiti di miglioramento del sistema di welfare aziendale
- Lezioni apprese e spunti per il miglioramento del sistema di welfare aziendale
- Allegati: dati di sintesi

A chi verrà presentato e con quali modalità (es. incontro formale o riunione interna) sono altri aspetti da considerare con attenzione. È ad esempio buona norma restituire almeno una parte delle conclusioni di valutazione a coloro che hanno dato disponibilità a farsi intervistare o hanno partecipato a una survey. Un suggerimento è quello di richiedere, al termine di una survey, l'interesse a conoscere le conclusioni del lavoro fornendo un recapito email (sempre assicurando la riservatezza delle altre informazioni fornite), e inviando al termine della valutazione una sintesi a coloro che si sono dichiarati interessati; oppure invitarli ad una presentazione dedicata.

I risultati della valutazione possono naturalmente confluire anche nei documenti di rendicontazione sociale e di sostenibilità delle organizzazioni.

Un aspetto cruciale è però il collegamento tra risultati della valutazione, e processo di pianificazione: il modo con cui i/le responsabili della politica di welfare aziendale terranno conto della valutazione nel riprogettare, se necessario, gli interventi e migliorarli. Si veda a questo proposito in modo più esteso il [capitolo 4](#).

## 3.2 Il sistema di monitoraggio

Una volta definito il disegno di valutazione, è possibile elaborare un sistema di monitoraggio, che fornirà report periodici su tutte o solo alcune delle misure considerate dagli indicatori. Il monitoraggio ha una sua periodicità: ad esempio, trimestrale o semestrale. Al termine di ciascun periodo il sistema di monitoraggio restituirà informazioni sintetiche relative agli indicatori selezionati, in forma di report. Tipicamente, i report che derivano dai sistemi di monitoraggio non entrano nel merito delle relazioni causali tra azioni e loro risultati; piuttosto, hanno l'obiettivo di tracciare l'andamento di un fenomeno in modo longitudinale, in un periodo di tempo più o meno lungo, e di consentire azioni rapide di revisione della policy se necessarie.

Generalmente dunque il sistema di monitoraggio di un intervento di welfare aziendale può mirare a raccogliere i dati relativi ad una batteria di indicatori che possono variare abbastanza rapidamente nel tempo: ad esempio, il numero di accessi al portale di welfare, il numero di servizi attivati ecc. Con maggiore difficoltà potranno essere trattati, nel sistema di monitoraggio, gli indicatori più spiccatamente legati all'impatto (ad esempio, la trasformazione della reputazione aziendale così come percepita dai dipendenti).

Altri aspetti che tipicamente caratterizzano un sistema di monitoraggio riguardano l'avanzamento procedurale, finanziario e fisico.

L'avanzamento procedurale mostra il grado di realizzazione degli step necessari all'implementazione di una iniziativa o progetto. Ad esempio: in che percentuale sono stati distribuiti e attivati i codici di accesso alla piattaforma aziendale di welfare? Quali servizi sono attivi e utilizzabili sul totale dei servizi previsti dal progetto di welfare?

L'avanzamento finanziario mostra il grado di assorbimento delle risorse disponibili, oltre il quale l'iniziativa non ha più capienza.

L'avanzamento fisico riguarda infine gli aspetti di output, e cioè in particolare l'utilizzo effettivo dei servizi forniti dal piano di welfare.

Il sistema di monitoraggio dovrebbe essere impostato in modo da fornire degli alert in caso di problemi specifici e consentire reazioni rapide ai responsabili della politica di welfare. Per questo la costruzione e realizzazione del sistema di monitoraggio è una attività spiccatamente interna, che dovrebbe essere svolta dagli stessi uffici responsabili della promozione della politica di welfare aziendale.

## 3.3 Raccogliere dati e informazioni

Al momento opportuno verrà avviato il percorso di valutazione. Questo implica, essenzialmente, raccogliere dati ed evidenze relativi ad un periodo ben specificato (ad esempio, l'ultimo anno solare concluso). I dati raccolti vengono successivamente elaborati per popolare gli indicatori selezionati, mettendo a confronto ad esempio i risultati rispetto agli anni precedenti, tra diverse ripartizioni dell'organizzazione, o rispetto a obiettivi ritenuti accettabili.

È importante che la raccolta di dati ed informazioni venga correttamente pianificata: per questo vale la pena investire del tempo nel disegno di valutazione, come illustrato nel [paragrafo 3.1](#). Monitoraggio e valutazione generalmente sollecitano il contributo di diversi soggetti interni all'organizzazione. È pertanto importante attribuire un presidio unitario, in modo da tirare le fila dalle diverse fonti disponibili entro le deadline pianificate.

La raccolta di dati ed informazioni tramite le diverse strumentazioni progettate (dati aziendali, risultati di interviste e focus group) devono essere anche correttamente comunicate alle persone a cui si richiede l'informazione. È sempre opportuno preparare un breve documento, generalmente una mezza pagina o poche righe, che spieghi le finalità della raccolta dei dati e come verranno utilizzati. In altre parole si tratta di rappresentare il quadro generale in cui si colloca lo sforzo, grande o piccolo che sia, delle persone coinvolte nella rilevazione permettendo di dare un senso a questo contributo. Può essere utile cogliere questo momento come un'occasione di coinvolgimento attivo e di formazione del personale, ad esempio dichiarando che i risultati saranno comunicati al momento opportuno a tutti gli interessati.

### Box 17 • Esempio di introduzione a questionario

#### *introduzione a un questionario per raccogliere le opinioni dei/delle dipendenti sui servizi di welfare erogati*

Gentile dipendente,

questa indagine ha l'obiettivo di raccogliere le opinioni e percezioni sul programma di welfare aziendale promosso dalla nostra azienda. La compilazione del questionario richiede circa 15 minuti ed è strettamente anonima. I risultati verranno utilizzati per un'attività di valutazione volta a individuare eventuali criticità e proposte di miglioramento, per rendere il sistema di welfare sempre più adeguato alle esigenze di chi lavora presso la nostra azienda. I risultati verranno presentati e condivisi in un momento dedicato, che sarà comunicato ai/alle dipendenti al termine della rilevazione.

La tua opinione è preziosa, grazie.

il/la responsabile dell'ufficio...

Per informazioni contattare: Nome Cognome Email

Altro aspetto da tenere in considerazione è la corretta catalogazione e conservazione delle informazioni raccolte, in modo che siano sempre reperibili in caso di necessità di revisione o future elaborazioni.

Se sono previste delle survey o pianificate delle interviste, è opportuno sintetizzare i risultati in un report *ad hoc*. Per quanto riguarda le interviste aperte o semi strutturate, ad esempio rivolte a stakeholder chiave, esterni all'organizzazione, è utile inviare il contenuto dell'intervista al soggetto intervistato in modo che possa verificare la correttezza di quanto riportato, prima che i risultati confluiscono nel report di valutazione finale.

Per quanto riguarda i dati quantitativi, è opportuno organizzare un database che raccolga le variabili che compongono i diversi indicatori e che sia aggiornabile con le successive rilevazioni, consentendo dunque delle analisi longitudinali.

Questi materiali generalmente vengono prodotti in allegato al report di valutazione principale, che dovrà riportare anche alcuni aspetti essenziali relativi al processo di valutazione. Ad esempio, dovranno essere riportati i dati relativi alle indagini svolte (in particolare, il numero di rispondenti sul totale dei questionari somministrati e il periodo di rilevazione).

Una volta raccolti i dati necessari alla valutazione, il team di valutazione procederà alla discussione e elaborazione dei giudizi valutativi, sulla scorta degli indicatori e delle domande di valutazione a cui fanno riferimento (si veda [paragrafo 3.1.2](#)), per elaborare il report complessivo di valutazione.

**TABELLA 9** • Un database (esempio)

rif. Domanda di valutazione	Rif. indicatore	Variabile	2020	2021	2023
A. Il sistema di welfare aziendale ha migliorato il livello di benessere del personale?	A.1 Quota di personale che giudica le relazioni tra colleghi molto positive	A.1.1 Numero di rispondenti alla survey di sesso femminile, che hanno fornito una valutazione “abbastanza” o “molto” alla domanda sulla qualità delle relazioni tra colleghi,			
A. Il sistema di welfare aziendale ha migliorato il livello di benessere del personale?	A.1 Quota di personale che giudica le relazioni tra colleghi molto positive	A.1.2 Numero di rispondenti alla survey di sesso maschile, che hanno fornito una valutazione “abbastanza” o “molto” alla domanda sulla qualità delle relazioni tra colleghi			
A. Il sistema di welfare aziendale ha migliorato il livello di benessere del personale?	A.1 Quota di personale che giudica le relazioni tra colleghi molto positive	A.1.3 Numero di rispondenti totali alla survey di sesso femminile			
A. Il sistema di welfare aziendale ha migliorato il livello di benessere del personale?	A.1 Quota di personale che giudica le relazioni tra colleghi molto positive	A.1.4 Numero di rispondenti totali alla survey di sesso femminile			

## Bibliografia essenziale

Cannavò Leonardo, **Teoria e pratica degli indicatori nella ricerca sociale**, LED Edizioni universitarie, 1999

Patton Micheal Quinn, **Developmental Evaluation: Applying Complexity Concepts to Enhance Innovation and Use**. New York: Guilford. 2011.

Patton Micheal Quinn, **A utilization-focused approach to contribution analysis**, Evaluation, 18(3) 364–377, 2012.

Perrin Burt, **Linking monitoring and evaluation to impact evaluation**, Impact Evaluation Notes, n. 2 April 2012 Linking-Monitoring-and-Evaluation-to-Impact-Evaluation.pdf (interaction.org)

Phineo, **Social Impact Navigator. Guida pratica per organizzazioni orientate a raggiungere migliori risultati**, edizione italiana a cura di Social Value Italia. SOCIAL IMPACT NAVIGATOR – free practical guide book, Kursbuch Wirkung english edition - Praxishandbuch (socialvalueitalia.it)

Stame Nicoletta (a cura di), **Classici della valutazione**, Milano Franco Angeli, 2007.

Tomei Gabriele, **Valutare gli outcome dei programmi complessi. Approcci, metodologie, tecniche**, Milano Franco Angeli, 2016

Vaessen, Jos, Sebastian Lemire, and Barbara Befani. 2020. **Evaluation of International Development Interventions: An Overview of Approaches and Methods**. Independent Evaluation Group. Washington, DC: World Bank.

Weiss Carol, Theory-Based Evaluation: Past, Present, and Future In D. J. Rog and D. Fournier (eds.), **Progress and Future Directions in Evaluation: Perspectives on Theory, Practice and Methods**. New Directions for Evaluation, no. 76, San Francisco: Jossey-Bass, 1997



# 4. LA FASE DI RIELABORAZIONE

DI DAVIDE DAL MASO ED ERICA MELLONI

*I capitolo affronta il tema dell'uso delle indicazioni emerse dal percorso di valutazione per la conferma o revisione della strategia di welfare aziendale. In particolare, gli esiti della valutazione permettono di verificare la tenuta della “teoria del programma” (in che misura il disegno dell'intervento è effettivamente in grado di produrre gli impatti attesi) e/o la “teoria dell'implementazione” (in che misura l'attuazione è coerente con il disegno di intervento). Il capitolo si chiude con alcune indicazioni sul rapporto tra percorso valutativo e rendicontazione, all'interno dell'organizzazione e all'esterno, delle evidenze e delle lezioni ottenute dalla valutazione.*

## 4.1 Intervenire sul sistema

La valutazione è un percorso di ricerca non meramente speculativo ma empirico: ha lo scopo fondamentale di migliorare quello che si fa. La traduzione in indicazioni operative dei risultati della valutazione è quindi un aspetto essenziale. I risultati dell'esercizio di valutazione possono riguardare due aspetti:

- La correttezza e qualità del processo di implementazione dell'intervento, cioè il grado in cui il programma di welfare è stato realizzato come da previsioni;
- La validità della teoria del cambiamento che sta alla base del programma di welfare, cioè la tenuta delle ipotesi causa-effetto (se faccio A, allora succederà B).

In generale, gli esiti di un percorso di valutazione forniscono evidenze e spunti di riflessione su entrambi i fronti.

In primo luogo si tratta di derivare dalla valutazione alcune indicazioni operative per migliorare i processi operativi del programma di welfare, ad esempio la qualità e completezza delle informazioni fornite in merito al programma di welfare ai dipendenti, oppure la tempestività delle risposte alle eventuali richieste di assistenza, oppure, ancora l'attivazione di funzionalità e servizi specifici, la formazione e la crescita di competenze, eccetera.

La valutazione di impatto, come abbiamo visto, ha uno scopo ulteriore: verificare se le ipotesi iniziali sono confermate. In altre parole si tratta di discutere alcune domande, quali: in che misura si stanno verificando i cambiamenti attesi dal programma di welfare? La reputazione aziendale è effettivamente migliorata? È migliorata la capacità dell'azienda di trattenere i propri dipendenti?

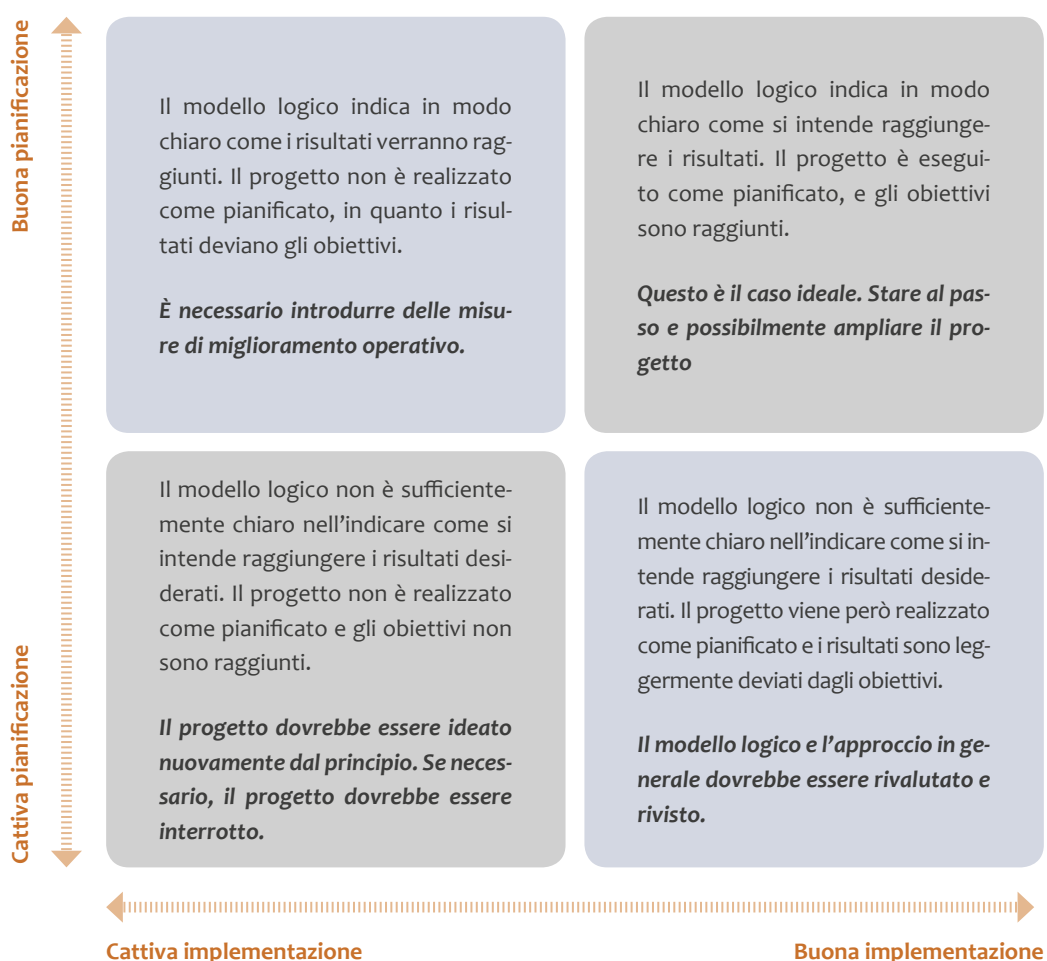
La valutazione di impatto ha infatti il ruolo specifico di produrre evidenze su questo tipo di relazioni di medio periodo. È questo il momento più importante per la riflessione, e eventuale revisione, della strategia di welfare aziendale in modo da progettare azioni tali da conseguire i cambiamenti prospettati.

Queste azioni, evidentemente, possono avere un riflesso sulle caratteristiche del sistema di welfare o su azioni diverse ed ulteriori, più capaci, almeno in teoria, di ottenere l'impatto desiderato (nell'esempio, aumentare la reputazione aziendale nei confronti dei lavoratori). È infatti questo il momento in cui considerare **ipotesi alternative**: quali altri aspetti influenzano la reputazione che i dipendenti hanno dell'azienda? Il sistema di welfare così come prospettato è in grado di incidere su questi aspetti? Quali ulteriori iniziative potrebbero migliorare la reputazione aziendale? È evidente che se esiste un sistema di welfare aziendale anche abbastanza forte, ma un clima aziendale pessimo, caratterizzato da rapporti molto tesi a livello gerarchico, sistemi contrattuali non competitivi, eccetera, è probabile che la reputazione dell'azienda resterà inalterata o peggiorerà.

**I risultati della valutazione di impatto** pertanto si prestano particolarmente a una discussione ampia da parte dei vertici aziendali, con il contributo eventuale di esperti e stakeholder, per analizzare le diverse ipotesi contenute nella teoria del cambiamento, quelle che "funzionano" e quelle che richiedono una revisione. Per questo il team di valutazione dovrebbe organizzare una occasione di discussione (ad esempio uno o più focus group di circa due ore ciascuno) in cui sviscerare la capacità dell'organizzazione di produrre i cambiamenti desiderati, progettando azioni integrative o alternative se necessario.

A questo proposito richiamiamo qui una utile sintesi già inclusa nel Social Impact Navigator prodotto da Social Value Italia e basata su Stiftung Zewo (2011: 107).

■ **FIGURA 6** • Esame del modello logico e della sua implementazione. Le possibili conseguenze (Fonte: Social Value Italia, Social Impact Navigator, p 103).





La sintesi delle criticità o delle opportunità di miglioramento emerse dall'indagine valutativa dovrà quindi tradursi in un **piano di miglioramento** del sistema di welfare aziendale che dovrà dunque progettare gli interventi migliorativi e implementarli concretamente. Il piano di miglioramento del welfare dovrebbe essere integrato con i sistemi di pianificazione aziendale, strategica ed operativa.

## 4.2 Rendicontare (che cosa, a chi, come)

La rendicontazione è una opportunità che può essere colta dalle organizzazioni che intraprendono un percorso di valutazione di impatto del proprio programma di welfare aziendale. Però, gli esiti di un percorso di valutazione non si traducono automaticamente in un contenuto di rendicontazione. Da questo punto di vista, ancora, è necessario progettare un intervento che permetta di tradurre le informazioni descrittive ed i giudizi raccolti in fase di valutazione ai diversi target del processo di rendicontazione.

È quindi utile in primo luogo analizzare gli strumenti di rendicontazione attualmente in uso nell'organizzazione, ad esempio il Bilancio sociale annuale, il Bilancio di sostenibilità, oppure, per le grandi imprese, la Dichiarazione non finanziaria (il documento che, a partire dal 2017 obbliga tali imprese a comunicare le performance ambientali e sociali) così da andare a definire un vero e proprio bilancio di sostenibilità delle proprie attività. All'interno di questi documenti è quindi possibile inserire alcune delle informazioni descrittive relative all'impianto del sistema di welfare (le caratteristiche del sistema di welfare aziendale, i destinatari e le finalità, così come prospettate all'interno della teoria del cambiamento); in secondo luogo, sarà possibile includere i principali esiti della valutazione di impatto (ad esempio, il grado di soddisfazione dei/delle dipendenti per il sistema di welfare, e alcune delle dimensioni di impatto collegate, ad esempio, il tasso di turnover dei/delle dipendenti).

Le informazioni che potranno essere inserite nei documenti di rendicontazione sono necessariamente più sintetiche rispetto a quelle incluse nel rapporto di valutazione e i messaggi dovrebbero anche essere resi più comprensibili ad un pubblico generalista, che non necessariamente conosce il sistema di welfare e le sue caratteristiche, né il gergo associato alla valutazione di impatto. Per questa operazione di traduzione, il coinvolgimento delle unità di comunicazione è sicuramente essenziale, che potranno anche elaborare alcuni messaggi da veicolare tramite strumenti ulteriori (ad esempio, la comunicazione via web e social). Ancora una volta rimandiamo al Social Impact Navigator per alcuni suggerimenti su come adattare i messaggi ai diversi tipi di stakeholder.

■ **TABELLA 10** • I destinatari di un piano di comunicazione dei risultati dell'attività di monitoraggio (Fonte: Social Value Italia, Social Impact Navigator, p 110)

Stakeholder	Scopi della comunicazione	Dati e contenuti rilevanti	Tempistiche e frequenza	Formato appropriato
<b>Internal reporting</b>				
Executive board	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informazioni su un progetto in corso da usare come base per il processo decisionale e come guida del progetto</li> </ul>	Contenuto comprensivo e informazione di background	Report interim, basati sui dati di monitoraggio, come garantito; ad esempio, seguendo un nuovo report di valutazione, eventi speciali, incontri del board ecc.	Una relazione scritta (possibilmente con una sintesi per l'executive board) e presentazione orale, per esempio da parte del gruppo di valutazione o da chi ha diretto il progetto, insieme a una discussione dei risultati a livello di gestione, di sezione e di squadra
Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obblighi di reportistica</li> <li>• Legittimazione</li> </ul>			
Staff di progetto/volontari	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apprendimento di gruppo</li> <li>• Celebrare i successi</li> </ul>			
<b>Reportistica esterna</b>				
Finanziatori	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obblighi di reportistica</li> <li>• Legittimazione</li> <li>• Punto di partenza per ricevere ulteriori fondi</li> <li>• Evidenziare le sfide e capire come affrontarle</li> <li>• Celebrare i successi</li> </ul>	I contenuti sono strutturati in modo da affrontare gli interessi di ogni gruppo target in maniera appropriata	Report interim a partire dai dati di monitoraggio, quando garantiti; ad esempio seguendo una nuova evoluzione del report o un evento importante; a seconda delle richieste di reportistica dei finanziatori	Report scritto dotato di executive summary (riassunto), oppure un formato che tengag in considerazione le richieste di reporting e gli interessi dei finanziatori
Gruppi target	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Credibilità</li> <li>• Obblighi di reportistica</li> <li>• Legittimazione</li> </ul>			Presentazione orale e/o un documento riassuntivo con appropriate tabelle, grafici e illustrazioni
Partner di cooperazione	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obblighi di reportistica</li> <li>• Legittimazione</li> <li>• Evidenziare le sfide e capire come affrontarle</li> <li>• Apprendimento di gruppo</li> <li>• Celebrare i successi</li> </ul>			Report scritto, scambi personali, seminari, conferenze
Pubblico generale	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obblighi di reportistica</li> <li>• Legittimazione</li> <li>• Creazione di interesse</li> </ul>			Articoli, siti web, social media, report annuali, comunicati stampa

Bisogna anche notare che includere nei documenti di rendicontazione le evidenze legate agli impatti delle strategie aziendali permette di fare un salto di qualità alla stessa *politica di rendicontazione* della organizzazione. I documenti di rendicontazione infatti non soltanto assolveranno al compito di comunicare “quel che l'organizzazione fa”, ma anche di argomentare il *perché* sono state prese alcune decisioni, i confini degli interventi, chi effettivamente ne trae beneficio. Si tratta di una operazione che, in qualche misura, consente all'organizzazione di assolvere ad un ruolo di educazione ed empowerment, in primo luogo dei/delle proprie dipendenti oltre che dei principali stakeholder aziendali.

I documenti di rendicontazione che adottano in modo complessivo (e quindi, non limitati al solo programma di welfare) una filosofia di questo tipo possono essere denominati Bilanci di impatto. Per alcuni tipi di organizzazione la valutazione di impatto costituisce già un obbligo, ad esempio le imprese benefit (legge 28 dicembre 2015), nonché per le imprese sociali e gli Enti del Terzo settore con un fatturato superiore al milione di euro (Ministero del lavoro e delle politiche sociali decreto 23 luglio 2019).

# CONCLUSIONI

DAVIDE DAL MASO

Tre considerazioni conclusive.

La prima è che queste Linee Guida forniscono suggerimenti e indicazioni su *come* condurre un esercizio di valutazione, ma in realtà il punto più importante da tenere a mente è legato al *perché* farlo. La valutazione, come tutti i processi, richiede un certo rigore tecnico: ci sono delle cose da fare e altre da non fare, ci sono modi più o meno giusti per farle. Sarebbe però un errore ridurre tutto alla dimensione tecnica. Valutare significa innanzitutto riconoscere e attribuire un valore. Quindi, il primo punto è proprio questo: il welfare integrativo aziendale è qualcosa *che vale*, che genera (dovrebbe generare) un beneficio reale per i lavoratori, per le loro famiglie e per la comunità. L'obiettivo di una valutazione d'impatto è perciò quello di capire che cosa (e quanto) cambia davvero – auspicabilmente, in meglio – nella vita delle persone per cui voglio creare un valore. Occorre, a questo scopo, assumere il loro punto di vista, mettersi nei loro panni, e cercare di comprendere che cosa essi si aspettino e in quale misura le azioni che realizziamo sono state in grado di soddisfare queste attese. In un certo senso, la valutazione è la prova che le cose sono andate per il verso giusto, che l'operazione è riuscita e che ha prodotto i risultati sperati. Ma, come abbiamo visto, serve anche a riconoscere gli esiti inattesi, che possono essere sia positivi sia negativi. Perché, questo è fondamentale, della valutazione bisogna accettare tutto, anche gli aspetti meno favorevoli. Se ben fatta (cioè ben progettata, ben condotta e ben utilizzata), la valutazione d'impatto è un "bagno di verità", uno specchio che restituisce un'immagine fedele della realtà, senza sconti. Non è lecito quindi applicare i filtri, come si fa con photoshop per risultare più belli di quanto non si sia. O meglio, si può, ma allora è inutile. Tanto vale, a quel punto, fare un po' di storytelling e raccontare solo quel che fa piacere, senza mettere in campo indicatori e algoritmi. La valutazione, insomma, serve se è un esercizio onesto.

Per questo motivo dicevamo che le motivazioni e gli obiettivi per cui si fa valutazione d'impatto sono più importanti di metodi e strumenti: perché i secondi sono funzionali ai primi. Se i fini non sono genuini, la tecnica valutativa è solo un artificio.

La seconda è che, in questo documento, ci siamo concentrati soprattutto sui destinatari diretti, anche perché, si sa, più è circoscritto l'ambito di valutazione, più è facile ottenere dei risultati affidabili. Viceversa, se si ambisce a misurare gli effetti di un'azione mirata su un ambito molto vasto, è facile prendere degli abbagli. Il che pone però una questione che va comunque affrontata: ammesso che il welfare integrativo aziendale produca effetti positivi sui suoi destinatari naturali (i lavoratori e le loro famiglie), si può dire altrettanto per la comunità – locale o allargata? Questa domanda, fondamentale, rimane fuori dal campo di applicazione di queste linee guida proprio perché, come detto, il salto di scala, il passaggio alla dimensione macro, richiede altri strumenti valutativi. Si passa dall'ambito della valutazione di un progetto, di un'iniziativa, di una pratica, a quello della valutazione delle politiche pubbliche (siano esse agite da soggetti pubblici o privati). Ambito non meno interessante dal punto di vista tecnico e scientifico e forse addirittura più urgente dal punto di vista politico: non si può affatto escludere, infatti, che il welfare integrativo aziendale generi vantaggi aggiuntivi per lavoratori già tutelati (i dipendenti con contratti stabili) e che, in un'ottica paretiana, questo finisca col produrre una riduzione delle opportunità per soggetti privi di tutele. Non dobbiamo dimenticare che la sostenibilità economica del welfare aziendale è assicurata da un meccanismo di agevolazioni fiscali – cioè da un investimento di denaro pubblico. Il punto, lo sappiamo, è molto controver-

so e non intendiamo certo affrontarlo in questa sede, ma lo citiamo per dire che la valutazione d'impatto può servire anche per esplorare questo tipo di territori e che forse una futura pista di ricerca sul tema potrebbe riguardare proprio la dimensione istituzionale.

La terza ed ultima è che da questo progetto abbiamo imparato che l'approccio multistakeholder è di straordinaria importanza. Abbiamo avuto l'ennesima riconferma del fatto che la valutazione funziona meglio quando è un processo partecipativo, perché questo elemento assicura la molteplicità dei punti di osservazione e valorizza le diversità, che in questi casi sono una ricchezza. Siamo grati a tutti coloro che hanno collaborato a questo sforzo, non solo perché hanno sostenuto il lavoro dei redattori e dei curatori, ma soprattutto perché lo hanno reso più denso, più pieno di significati. Ci piacerebbe pensare che, anche in fase di applicazione, queste linee guida sollecitino percorsi plurali; che, cioè, chi le utilizzerà non vorrà fare esercizi solitari ma sentirà il bisogno di coinvolgere tutti i soggetti interessati in una riflessione collettiva. Alla fine, a questo serve la valutazione d'impatto: a fare [insieme] le domande, a capire [insieme] come provare a dare delle risposte, a trovare [insieme] delle chiavi di interpretazione delle evidenze (che poi, spesso, tanto evidenti non sono se richiedono di essere interpretate), in modo da fare [insieme] le cose sempre meglio. In tutto questo, è proprio la parola insieme che dà un valore aggiunto.

# LINEE GUIDA PER LA VALUTAZIONE D'IMPATTO DI INIZIATIVE DI WELFARE AZIENDALE



con il contributo di

