

*ADAPT - Scuola di alta formazione sulle relazioni industriali e di lavoro
Per iscriverti al **Bollettino ADAPT** [clicca qui](#)
Per entrare nella **Scuola di ADAPT** e nel progetto **Fabbrica dei talenti**
scrivi a: selezione@adapt.it*

Bollettino ADAPT 30 novembre 2020, n. 44

Le aziende si pongono sempre più spesso alcune domande: il welfare aziendale produce davvero benefici per le persone e per l'azienda? Quali? Si potrebbero investire meglio le risorse a disposizione? Come? Gli altri cosa fanno? Sono domande non solo legittime e utili per valutare il welfare in azienda, ma addirittura indispensabili per raccogliere gli elementi pratici e numerici che supportano le scelte di welfare fatte dall'azienda e orientano i passi futuri.

L'attività di monitoraggio, momento indispensabile per un'efficace ed efficiente gestione del progetto, è fondamentale se si vuole ottimizzare l'investimento fatto. È importante misurare gli elementi più soft, come la soddisfazione, l'engagement delle persone, il clima, le relazioni, ma anche gli elementi quantitativi notoriamente complicati da rilevare.

"Faccio fatica a dirti che sono in grado di misurare oggettivamente quanto, in termini di efficienza complessiva, abbia portato un progetto welfare" o "Il ritorno economico delle iniziative di welfare non è misurabile": sono le risposte date più frequentemente dagli HR manager quando si chiede loro se abbiano mai misurato gli effetti dell'introduzione di un piano di welfare in azienda.

Sono molti i sistemi di misurazione delle performance e dei ritorni di un programma di welfare aziendale nati negli ultimi anni, i cosiddetti welfare index. Un sistema ancora utilizzato è stato introdotto dal network Imprese e Persone, IEP, nel corso del 2016 e 2017. Il Life@work Index, frutto dell'innovativa metodologia realizzata da IEP in collaborazione con Eudaimon e con l'Università Cattolica:

misura i benefici del welfare, per l'azienda e per i collaboratori, sia di tipo tangibile (per esempio, il valore economico o il tempo risparmiato) sia

intangibile, basato sul valore che soggettivamente il lavoratore assegna a ciascun servizio di welfare;
verifica l'efficienza del welfare in termini di risultati ottenuti rispetto all'impegno economico messo in campo dall'azienda;
confronta i benefici e l'efficienza di un programma di welfare con quelli di altre aziende;
suggerisce le linee di evoluzione del piano di welfare alla ricerca del miglior risultato.

La prima evidenza di questa metodologia è che i piani di welfare incrementano nei collaboratori l'atteggiamento positivo nei confronti dell'azienda, la motivazione, il senso di appartenenza e il *commitment*. Ma il risultato meno atteso delle misurazioni effettuate è che la somma di tutte le componenti di valore del welfare aziendale, sia per i lavoratori sia per l'azienda è fino a sette volte più grande della sola componente economica legata al risparmio economico dell'azienda (come sostiene Alberto Perfumo nel libro "Il welfare aziendale è una iattura").

Tra le diverse attività messe in campo sul tema della misurazione degli effetti di un piano di welfare nel nostro Paese rientra anche la metodologia di valutazione ideata da Wbr -Lab (Welfare Benefit Return) in collaborazione con Valore Welfare, advisor specializzato nella costruzione di piani di welfare aziendale.

Al fine della misurazione degli effetti di un piano di welfare, non è sufficiente tenere monitorate le variazioni degli indicatori di performance (outcome), ma si rende necessario effettuare una stima dell'impatto attribuibile direttamente al welfare al netto di altre leve organizzative e fattori esterni.

La sperimentazione della Metodologia Wbr nelle aziende partner che hanno partecipato ai lavori del Laboratorio ha fornito interessanti spunti di riflessione. Di particolare rilevanza risulta la scelta dei KPI (Key Performance Index, indicatori chiave di prestazione) da osservare ai fini di una valutazione delle performance aziendali, che devono essere individuati in un'ottica di lungo periodo in modo da poter essere confrontabili nel tempo per valutare i progressi nel raggiungimento degli obiettivi aziendali. Le sperimentazioni hanno confermato quanto detto prima evidenziando che il saving sul KPI "costo del lavoro" derivante dal favor normativo (fiscale e

contributivo) non è tra gli obiettivi strategici aziendali perseguiti con un piano di welfare aziendale perché l'incidenza complessiva reale dell'effetto "leva fiscale", sul totale del costo del lavoro, è mediamente prossima allo 0,35%.

Le sperimentazioni hanno evidenziato che un piano di welfare aziendale ha, mediamente, un'incidenza più rilevante su KPI intangibili di lungo periodo rispetto ai KPI tangibili di breve periodo.

Un indicatore che si differenzia da quelli appena illustrati, in quanto è più un elemento conoscitivo che di misurazione degli effetti del welfare, è presente nel rapporto Welfare Index PMI 2020. In quest'ultimo è inserita una sezione con i principali risultati di una analisi, svolta dalla divisione Marketing Solutions di Cerved, con l'obiettivo di misurare il rapporto tra welfare aziendale e risultati di business delle imprese. L'analisi si sviluppa correlando le attività di welfare con i dati di bilancio. Si è proceduto ad integrare le risultanze delle interviste alle 4.024 PMI che hanno partecipato all'edizione 2020 di Welfare Index PMI con le informazioni di bilancio dei sistemi informativi di Cerved, aggiornati all'esercizio 2018 (gli ultimi disponibili al momento dell'analisi, nel luglio 2020).

Le elaborazioni si sono concentrate su un set ristretto di variabili maggiormente esplicative. Per un approfondimento sulla metodologia di calcolo si rimanda alla sezione del [Rapporto Welfare Index PMI 2020](#) (pagine 71-80). Quello del Welfare Index PMI vuole essere un primo contributo di tipo conoscitivo, destinato ad essere approfondito in futuro, utile a porre le basi per una riflessione sistematica sull'apporto che il welfare aziendale offre ai risultati economici e finanziari delle imprese.

Per concludere, è possibile affermare in primis che la correlazione non va letta in una logica di rapporto causa - effetto: il welfare aziendale non "produce" direttamente un impatto di business (ad esempio un incremento di fatturato o un miglioramento della redditività), ma concorre - insieme a numerosi altri fattori della gestione aziendale - al suo conseguimento. È difficile circoscrivere le variabili dipendenti dal welfare e che influiscono sull'andamento aziendale; gran parte di tale difficoltà è dovuta al fatto che le azioni e le reazioni umane dipendono da quello che avviene sul posto di lavoro ma anche da quello che avviene nella vita quotidiana al di fuori del contesto lavorativo. Inoltre, in tempi come questi, in cui i cambiamenti sono repentini, la

misurazione è più complicata; le priorità, gli stili di vita e le esigenze delle persone risentono moltissimo degli accelerati ritmi e direzioni di cambiamento e, quindi, i modelli costruiti ad hoc rischiano di diventare obsoleti in breve tempo e di vanificare gli sforzi che l'impresa fa.

L'obiettivo del mondo della ricerca dovrebbe essere quello di validare scientificamente questi sistemi di misurazione affinché questi ultimi non corrano il rischio di essere interpretati come finalizzati alla promozione di un prodotto, in quanto frutto del lavoro di soggetti che vendono piani di welfare. Il patrimonio di conoscenze scientifiche che si verrebbe a creare sarebbe una potente molla a diffondere e incentivare i piani di welfare. Investendo maggiori risorse nella ricerca scientifica in questo campo, ne trarrebbero vantaggio il sistema delle imprese, delle relazioni industriali e il sistema delle istituzioni pubbliche in quanto la scelta di adottare misure di welfare aziendale avrebbe una maggior legittimazione.

Irene Viscovich

ADAPT Junior Fellow