

Misurare il welfare aziendale con il metodo Wbr-Lab



Il laboratorio Wbr dell'Università Bicocca di Milano ha presentato i risultati della nuova metodologia per calcolare il Roi dei piani welfare messa a punto con la collaborazione di Valore Welfare. E non mancano le sorprese.

Calcolare in modo oggettivo il ritorno degli investimenti fatti in welfare aziendale è una delle tante sfide che le imprese si troveranno ad affrontare nei prossimi anni nell'ottica di gestire sempre meglio i piani benessere e puntare a una vera ed efficace integrazione con il sistema pubblico. In Europa, dove gli impieghi in welfare aziendale esistono da tempo, calcoli sul Roi sono già stati fatti ed è emerso che il suo valore viaggia tra il 15 e il 25% dell'investimento fatto inizialmente da una società in beni e servizi a favore dei dipendenti. E in Italia?

Anche da noi qualche passo in avanti in questa direzione è stato fatto.

Tra le diverse attività messe in campo su questo tema nel nostro Paese rientra la metodologia di valutazione dei piani welfare ideata da Wbr -Lab (Welfare Benefit Return) in collaborazione con **Valore Welfare**, advisor specializzato nella costruzione di piani di welfare aziendale, i cui risultati, dopo un periodo di studi, sono stati presentati il 7 novembre 2018.



«Il nostro obiettivo è stato quello di mettere a punto con esperti del settore una metodologia di gestione applicabile a diverse tipologie di impresa indipendentemente dal settore in cui opera e dalle sue dimensioni, con l'obiettivo di migliorare la gestione del welfare aziendale», ha precisato **Dario Cavenago**, Direttore responsabile del coordinamento scientifico di Wbr-Lab e Docente di Economia aziendale nell'ateneo di Milano Bicocca. Per ora sono sette le aziende che hanno aderito a questo laboratorio: Axa Italia, Italtel, Bper Banca, Cirfood, Aeroporto di Bologna, Havas Media, Milano Serravalle-Milano Tangenziali spa.

La metodologia in 6 step

Sei gli step della metodologia per calcolare il ritorno degli investimenti messa a punto da Wbr-Lab:



«Misurare l'impatto delle policy di welfare aziendale», ha precisato Cavenago «significa rilevare il contributo di tali iniziative nel sostenere i cambiamenti, in senso positivo, che possono emergere all'interno dell'organizzazione. A questo scopo, 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. Per questo la Metodologia Wbr propone un approccio centrato sul coinvolgimento degli stakeholder direttamente coinvolti nel welfare aziendale (in primis i dipendenti). Se tale approccio permette di ottenere una stima veritiera dell'impatto, esso promuove anche una gestione partecipata dei piani di welfare aziendale che dal dialogo con le aziende partner risulta essere una delle condizioni di efficacia di tali iniziative».



WBR – La catena del valore



Il costo del lavoro non è tra gli obiettivi strategici

La sperimentazione della Metodologia Wbr nelle aziende partner che hanno partecipato ai lavori del Laboratorio ha fornito interessanti spunti di riflessione, oltre ad aver evidenziato nuovi elementi e fattori critici di successo da considerare. Di particolare rilevanza risulta la scelta dei KPI (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 riposizionato qualche concetto, spesso ripetuto dagli operatori del settore, e ha evidenziato, per esempio, 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 Pwa perché l'incidenza complessiva reale dell'effetto "leva fiscale", sul totale del costo del lavoro, è mediamente prossima allo 0,35%. Sono altri gli indicatori maggiormente rispondenti al wa e capaci di "muoversi" in maniera apprezzabile rispetto a obiettivi strategici perseguiti dall'impresa.

Il Wa impatta di più sugli indicatori intangibili

Le sperimentazioni hanno evidenziato che un Pwa ha, mediamente, un'incidenza più rilevante su KPI intangibili di lungo periodo rispetto ai KPI tangibili di breve periodo. «Volendo fare un paragone informatico» ha sottolineato **Giovanni Scansani**, Amministratore unico e co-fondatore di Valore Welfare, «una delle evidenze emerse dai lavori del Laboratorio è che il welfare aziendale agisce molto bene sul software piuttosto che sull'hardware delle organizzazioni, impattando e muovendo gli indicatori intangibili verso performance di crescente significato rispetto ai KPI tangibili.



L'esperienza che abbiamo condiviso con le aziende ci restituisce anche un dato sin qui poco analizzato in concreto, anche se spesso evocato come importante: la capacità degli interventi di welfare aziendale, condivisi e ricondivisi con i lavoratori – ossia comunicati e sottoposti a valutazione anche da parte di chi ne beneficia – di autorafforzarsi nel vissuto collettivo con ciò incrementando i propri effetti sulle motivazioni individuali e quindi, per tornare al paragone iniziale, sul software, ossia sul clima, l'atteggiamento e il complessivo livello di engagement delle persone rispetto all'azienda e al lavoro che vi svolgono».

Nulla va dato per scontato

Il laboratorio Wbr ha ridimensionato anche alcune teorie sul welfare aziendale, come ha ben sottolineato **Antonio Manzoni**, partner e co-fondatore di Valore Welfare. «Ad esempio, possiamo dire che l'equazione 'Welfare aziendale uguale a saving sul costo del lavoro con maggiori performance aziendali' non è così scontata, ma semmai molto relativa e sempre condizionata da altre variabili ed iniziative aziendali. Sicuramente possiamo, invece, dire che con la Metodologia Wbr le aziende hanno oggi a disposizione uno strumento per verificare i ritorni di valore dei loro piani di welfare aziendale e per impostare, attraverso un percorso strutturato, nuove strategie e nuovi interventi di wa che, supportati da evidenze misurabili, saranno più facilmente condivisibili con tutti i loro stakeholder».