



fondo sociale europeo
e fondo europeo sviluppo regionale



FORMAZIONE SUL WELFARE MANAGER

Monitorare e valutare il welfare aziendale

Monica Andriolo *Progettista e valutatrice*



Il progetto WELL è co-finanziato con il POR (FSE) 2014-2019 e realizzato da:



per una crescita intelligente, sostenibile ed inclusiva
www.regione.piemonte.it/europa2020

INIZIATIVA CO-FINANZIATA CON FSE E FESR

DEFINIZIONI DI BASE

	MONITORAGGIO	VALUTAZIONE
Che cos'è?	<ul style="list-style-type: none"> Raccolta di dati e informazioni sul Piano per la comprensione del suo stato di fatto 	<ul style="list-style-type: none"> Giudizio sul valore dell'intervento di welfare in relazione a criteri prestabiliti
Perché si fa?	<ul style="list-style-type: none"> Per tenere sotto controllo i diversi aspetti del Piano Per tenere traccia di quanto realizzato Per fornire il materiale necessario alla valutazione 	<ul style="list-style-type: none"> Per misurare i tratti distintivi del Piano Per confrontare i risultati ottenuti con quelli previsti Per introdurre eventuali cambiamenti nell'attuazione del Piano
Quando si fa?	<p>PROCESSO CONTINUO</p> <ul style="list-style-type: none"> Lungo tutto il percorso di attuazione 	<p>PROCESSO ITERATO (A TAPPE)</p> <ul style="list-style-type: none"> In momenti significativi del Piano e/o della storia aziendale In fase finale

DALLA PIANIFICAZIONE ALLA VALUTAZIONE



RIFERIMENTI



OBIETTIVI GENERALI

- Contributo del Piano e dei suoi interventi agli obiettivi di welfare



OBIETTIVI SPECIFICI

- Raggiungimento di benefici reali per il target (dipendenti)



ATTIVITÀ

- Completamento delle azioni/iniziative di welfare rispetto al Piano



RISULTATI ATTESI

- Trasformazione di quanto realizzati in traguardi in coerenza con quanto atteso a livello di benessere e di organizzazione aziendale

INDICATORI

EFFICACIA

Capacità del Piano di welfare di attuarsi nella direzione degli obiettivi voluti

EFFICIENZA

Attuazione del Piano secondo parametri di qualità (anche economica)

PERTINENZA

Coerenza tra obiettivi, problemi che si voleva risolvere e contesto in cui il welfare si è attuato

INNOVATIVITÀ

Capacità di attivare iniziative e/o utilizzare metodologie di welfare nuove o inconsuete

SOSTENIBILITÀ

Capacità dei benefici di benessere prodotti di permanere nel tempo e svilupparsi

TRASFERIBILITÀ

Capacità di riproduzione in contesti diversi

SCALABILITÀ

Capacità di replicare facilmente e rapidamente la prassi attivata (senza costi aggiuntivi)



AMBITI



DEFINIZIONI

	Definizioni «MEANS»*	ALTRE DEFINIZIONI	Esempi
Realizzazione	<ul style="list-style-type: none"> • Prodotto delle iniziative attivate 	<ul style="list-style-type: none"> • Risultato immediato di un'azione 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero e tipologia di iniziative di welfare attivate
Risultati	<ul style="list-style-type: none"> • Mutamenti che riguardano il target • Vantaggi immediati tratti dai destinatari 	<ul style="list-style-type: none"> • Effetto di un'azione sui beneficiari in rapporto ai risultati attesi 	<ul style="list-style-type: none"> • Numero di dipendenti che hanno utilizzato il welfare • Numero di dipendenti che hanno tratto beneficio dal welfare
Effetti Impatti specifici	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguenze per i destinatari diretti sul medio-lungo periodo 	<ul style="list-style-type: none"> • Modifiche di comportamento dei destinatari 	<ul style="list-style-type: none"> • Mutamenti di benessere, motivazioni, atteggiamenti, socializzazione, ecc. del personale
Impatti globali	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguenze per target non coinvolti direttamente 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualsiasi effetto ottenuto, anche inatteso e imprevisto 	<ul style="list-style-type: none"> • Ricadute sul benessere complessivo, sulla relazione con altre aziende, sulla rete tra attori

*Collezione **MEANS** (Means for evaluating actions of structural nature) pubblicata dalla Commissione Europea nel 1999 e poi aggiornata nel 2003 («Guida Evalsed»)



APPROCCI

	Valutazione con gruppi di controllo	Valutazione partecipata
Fruitori	<ul style="list-style-type: none"> • Imprenditore/imprenditrice • Direzione Risorse umane 	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabili dei diversi settori aziendali • Attori del Piano (compreso il personale)
Oggetto	<ul style="list-style-type: none"> • Più gruppi target, con comparazione tra fruitori di diverse iniziative di welfare 	<ul style="list-style-type: none"> • Singoli interventi di welfare
Ambito	<ul style="list-style-type: none"> • Impatto complessivo del Piano di welfare 	<ul style="list-style-type: none"> • Singoli passaggi e micro-fasi di realizzazione del Piano di welfare
Pregi	<ul style="list-style-type: none"> • Offre misure certe e comparabili • Fornisce l'effetto «netto» degli interventi 	<ul style="list-style-type: none"> • Offre apprendimento ai diversi soggetti • Offre elementi interpretativi in ordine agli impatti sul benessere reale
Limiti	<ul style="list-style-type: none"> • Richiede importanti costi e tempi • Non spiega appieno i diversi impatti tra gruppo esposto e gruppo di controllo 	<ul style="list-style-type: none"> • Fornisce risultati scarsamente comparabili • Individua solo gli effetti «lordi»

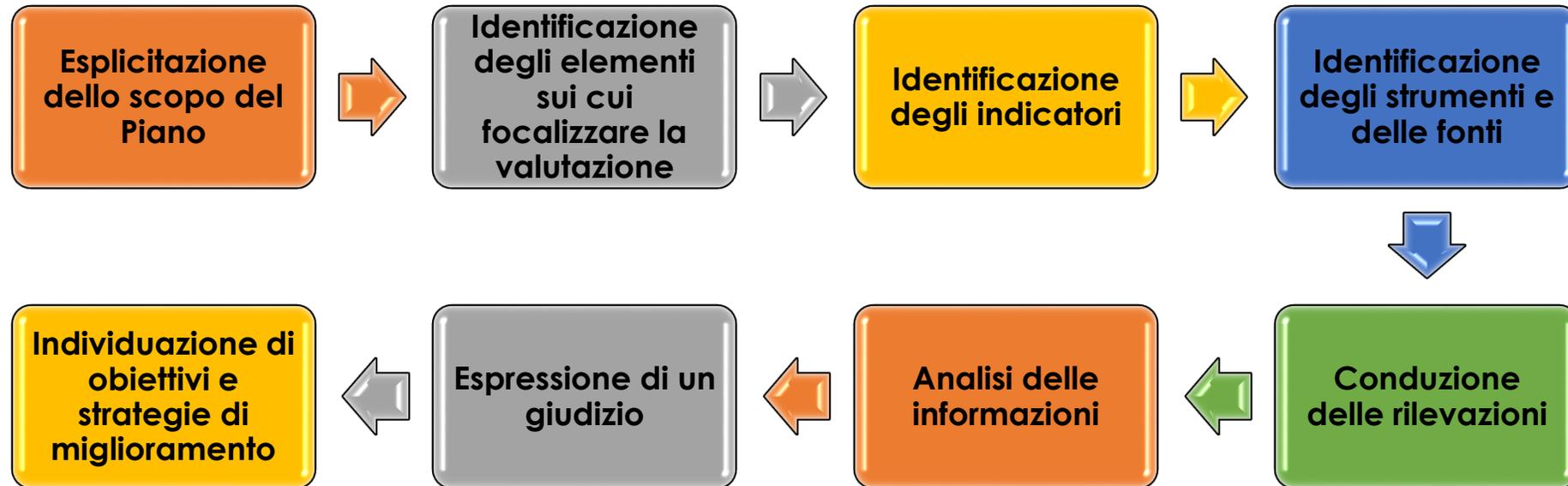


APPROCCI TEORICI

	Oggetto della valutazione	Ambito di analisi
Positivista o strumentale	<ul style="list-style-type: none">• Obiettivi dell'intervento	<ul style="list-style-type: none">• Misura e modalità di raggiungimento degli obiettivi grazie all'intervento
Pragmatista o della qualità	<ul style="list-style-type: none">• Standard di qualità	<ul style="list-style-type: none">• Grado di avvicinamento agli standard di qualità
Costruttivista o del processo sociale	<ul style="list-style-type: none">• Cosa viene considerato un successo dagli stakeholder	<ul style="list-style-type: none">• Motivazione per cui, in quella occasione, quel risultato è considerato un successo



PASSAGGI



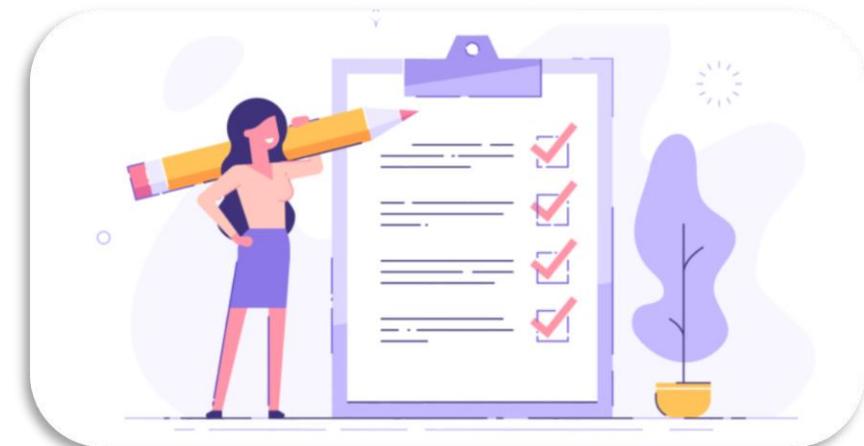
STRUMENTI

	Risultati	Pregi	Limiti
SCHEDE DI RACCOLTA DATI	<ul style="list-style-type: none">• Sistematizzazione e analisi secondarie di dati già esistenti• Informazioni generali sull'attività	<ul style="list-style-type: none">• Memoria storica• Non invadenza• Nessun costo di rilevazione	<ul style="list-style-type: none">• Bassa flessibilità• Possibile incompletezza delle informazioni• Possibile difficoltà di reperimento dei dati



STRUMENTI

	Risultati	Pregi	Limiti
QUESTIONARI, SONDAGGI, CECK- LIST, SCHEDE DI RILEVAZIONE	<ul style="list-style-type: none">• Raccolta ampia di informazioni• Comparazioni tra più gruppi di soggetti• Raccolta di opinioni, atteggiamenti	<ul style="list-style-type: none">• Possibilità di avere molti dati in tempi relativamente brevi• Scarsa invadenza• Raccolta di esempi utilizzabili	<ul style="list-style-type: none">• Dati sommari• Analisi superficiali• Rilevazioni perlopiù prevedibili• Costi di campionamento



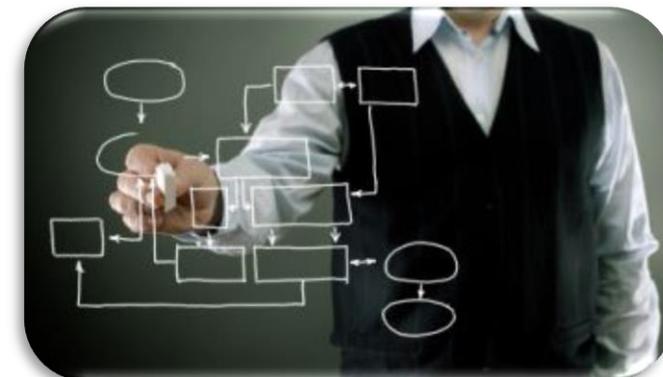
STRUMENTI

	Risultati	Pregi	Limiti
INTERVISTE	<ul style="list-style-type: none">• Analisi in profondità• Raccolta di dati completi su esperienze e aspettative• Conoscenza di un dato fenomeno	<ul style="list-style-type: none">• Ricchezza di informazioni• Flessibilità• Apertura a esiti inattesi• Sviluppo di relazioni	<ul style="list-style-type: none">• Bassa possibilità di comparazione• Invadenza• Lunghi tempi di realizzazione• Formazione per chi intervista



STRUMENTI

	Risultati	Pregi	Limiti
GRIGLIE DI OSSERVAZIONE	<ul style="list-style-type: none">• Raccolta di informazioni sulle modalità di funzionamento del Piano e sugli elementi di processo	<ul style="list-style-type: none">• Ricchezza di informazioni• Flessibilità• Approfondimento	<ul style="list-style-type: none">• Possibili difficoltà di interpretazione• Rischio di influenza sui comportamenti osservati• Costi alti di analisi



STRUMENTI

	Risultati	Pregi	Limiti
FOCUS GROUP	<ul style="list-style-type: none">• Analisi in profondità con stakeholder e categorie di soggetti rappresentativi	<ul style="list-style-type: none">• Raccolta di informazioni articolate grazie alla interazione• Analisi in profondità di temi specifici• Reperimento di dati approfonditi in tempi brevi	<ul style="list-style-type: none">• Necessità di un soggetto moderatore esperto• Elaborazione e analisi dei dati complessa



IN SINTESI

EFFICACIA ED EFFICIENZA DEL WELFARE	SOGGETTI COINVOLTI	Numero e tipologia di target (dipendenti) e di altri attori coinvolti e coerenza con quanto previsto			
	CRITICITÀ INCONTRATE	Natura e modalità di superamento delle difficoltà incontrate nella impostazione, attivazione e gestione del welfare			
MONITORAGGIO DI PRESTAZIONE	LIVELLO DI ATTUAZIONE	INTERVENTI E PRODOTTI REALIZZATI	<ul style="list-style-type: none"> •Tipologia, numero, contenuti delle azioni di welfare, con eventuali scostamenti rispetto a quanto indicato nel Piano •Tipologia, numero, contenuti di materiali realizzati: criteri di realizzazione, target di riferimento, raggiungimento dei target e capacità di comunicazione del messaggio 		
		RISORSE UTILIZZATE PER LE AZIONI DI WELFARE ATTIVATE	RISORSE UMANE Numero, tipologia e caratteristiche delle persone coinvolte	RISORSE MATERIALI Tipologia e caratteristiche di quanto utilizzato	RISORSE FINANZIARIE Importo di quanto speso e delta rispetto al preventivato
	EFFICACIA	RISULTATI RAGGIUNTI	Raggiungimento degli obiettivi fissati rispetto ai problemi individuati a livello di pianificazione del welfare		
MONITORAGGIO DI CONTESTO	IMPATTI	Natura e caratteristiche delle ricadute e dei miglioramenti aziendali attivati			

Publicazione realizzata da Confesercenti Torino e Provincia
all'interno del progetto "WELL Welfare e Lavoro"
condotto con il cofinanziamento della Regione Piemonte
nell'ambito della Strategia WE.CA.RE. Welfare Cantiere Regionale
a valere sul POR FSE 2014-2019

Bando attuativo della Misura 1.8iv.3.2.6
Asse I Occupazione, Priorità d'investimento 8iv,
Ob. Specifico 3, Azione 2, Misura regionale 6
Disseminazione e diffusione del welfare aziendale tramite enti aggregatori
Atto di indirizzo approvato con D.G.R. n. 20-7648 del 05/10/2018
Periodo 2018/2019

