

Il ruolo degli advisor nel pianificare e gestire un programma aziendale di sostegno ai dipendenti

# UN CONSULENTE PER IL WELFARE

## Servono competenze specifiche per rendere utili gli interventi

DI SERGIO SORGI,  
PRESIDENTE EQWA

Il welfare aziendale è costituito da un piano e un insieme di progetti. Un piano richiede consulenza, di direzione e di organizzazione, chiamata a collaborare con l'impresa, le rappresentanze e i lavoratori, per supportare le diverse attività: Analisi iniziale dei bisogni e classificazione; Definizione del piano strategico; Progettazione degli interventi; Realizzazione del progetto di welfare aziendale; Misurazione dei risultati in funzione degli obiettivi e reportistica; Monitoraggio.

L'analisi dei bisogni indaga le caratteristiche sociali, demografiche ed economiche dei lavoratori; gli strumenti tipici consistono in interviste, questionari, focus group, ricerche Delphi. I bisogni andrebbero descritti adottando una grammatica terza e riconosciuta, quale quella dei domini e degli indicatori di benessere del BES (Benessere Equo e Sostenibile): salute, istruzione e formazione, lavoro e conciliazione tempi di vita, benessere economico, relazioni sociali, politica e istituzioni, sicurezza, benessere soggettivo, paesaggio e patrimonio culturale, ambiente, innovazione, ricerca

e creatività, qualità dei servizi. In questo modo, sarà chiaro a tutti qual è il tipo di bisogno al quale si intenderà rispondere. L'analisi, inoltre, evidenzierà se i portatori dei bisogni individuati sono lavoratori, collaboratori, familiari o cittadini del territorio sul quale opera l'impresa. Un discorso a parte meritano voucher, *gift card* ed altre erogazioni poco collegate al welfare in senso stretto. In questi casi, sarebbe bene evidenziare che le prestazioni offerte non derivano da analisi dei bisogni oggettivi di protezione o promozione sociale.

Definiti i bisogni, la consulenza dovrebbe supportare le aziende nella stesura dei piani di welfare e dei singoli progetti, supportando sia la coerenza tra obiettivi, tempi, risorse che la selezione di opportune priorità di intervento. Le priorità si valutano in base all'efficacia (miglioramento del benessere degli utenti) e alla quantità di destinatari che si intendono raggiungere, per evitare progetti di nicchia o poco rilevanti in termini di impatto sulla popolazione dei lavoratori.



Da non dimenticare, peraltro, gli aspetti comunicativi, legati anche all'orientamento dei lavoratori: il welfare, infatti, protegge e promuove benessere riducendo le fragilità e le dipendenze attuali e potenziali. Vi sono tuttavia servizi complessi e non sempre immediati, che richiedono un'attività informativa ed educativa che aiuti i lavoratori nella comprensione e consapevolezza dei propri bisogni reali. Un altro aspetto cruciale consiste nella scelta dei fornitori di prodotti e servizi. Qui, la consulenza dovrebbe aiutare l'azienda nella va-

lutazione dei livelli di servizio presentati e nell'analisi delle competenze e garanzie offerte dal fornitore. I temi in oggetto comprendono, ad esempio, il sistema valoriale del fornitore di prodotti o servizi, le esperienze effettuate e misurate, la conformità con i sistemi di qualità, l'impegno ad usare sistemi di monitoraggio efficaci, la competenza nel formare le risorse aziendali che verranno coinvolte nei progetti. È difficile pensare che si possa migliorare la condizione di benessere dei lavoratori offrendo servizi che non desiderino uni-

formarsi alla qualità, assumersi responsabilità o definire i propri impegni.

Tra le varie dimensioni da analizzare, la consulenza dovrà anche validare i sistemi di misurazione adottati, per accertarsi che le dimensioni oggetto di valutazione siano logiche, utili, pertinenti e che i sistemi comprendano questionari o indagini effettuate prima e dopo le attività di welfare aziendale messe in opera. Infine, bisogna accompagnare l'impresa nel monitoraggio continuo dei

propri piani di welfare, per governare i cambiamenti e apprendere, tempestivamente, se e quali attività correttive devono essere attuate. In sintesi, un piano di welfare aziendale con esiti concreti richiede una attività consulenziale di pianificazione, gestione e controllo. La specificità dei temi di welfare, tuttavia, richiede anche da parte dei consulenti conoscenze specifiche in materia di welfare, diritti, benessere. Perché il welfare aziendale, oltre che ben realizzato, deve essere utile. (riproduzione riservata)