

IL SUSTAINABLE ROI

Misurare il ritorno degli investimenti in sostenibilità nel welfare dipendenti



Laura D'Angelo
è M&A Upstream Advisor
presso Eni SpA.



Elena Stefanoni
è Welfare Manager presso
Eniservizi SpA e professional
counselor organizzativo-
aziendale.



Mario Antonio Vinzia
è Head of Finance and Control
presso Eniservizi SpA e SDA
Professor.
mario.vinzia@sdabocconi.it

Ogni azienda deve saper allocare le proprie risorse agli investimenti ottimizzando il trade-off costi/benefici. Un principio particolarmente importante quando l'investimento è sostenuto per accrescere il capitale umano. L'accumulazione di questo capitale passa anche attraverso le iniziative di welfare dipendenti, i cui benefici sono però in genere difficilmente misurabili.

■ Capitale umano e valore d'impresa

La crescente complessità delle dinamiche competitive attuali ha condotto a un progressivo riconoscimento dell'importanza del cosiddetto capitale umano, ossia della centralità delle risorse e delle loro competenze distintive intangibili come elemento vincente per distinguersi sul mercato e creare valore nel lungo periodo (Lev 2001). La consapevolezza dei vantaggi connessi all'investimento in risorse umane uniche e distintive ha portato da tempo teoria e pratica manageriale a interrogarsi sull'identificazione di nuove fonti di capitale intangibile (Carmeli e Tishler 2004) tali da assicurare nuove forme di protezione dalla concorrenza per garantirsi un differenziale positivo di rendimento rispetto ai concorrenti. Non è quindi un caso che la letteratura scientifica negli ultimi anni abbia arricchito la semantica che ruota attorno al concetto di "welfare" includendovi nuovi significati, evitando così di limitarsi unicamente a temi di:

- ▶ CSR, quali attività e dispositivi di protezione sociale che aiutano a complementare il welfare statale in declino garantendo la sussistenza delle persone;
- ▶ *people caring*, ossia strumenti che aiutano a conciliare la vita privata e la vita lavorativa nell'ottica di rendere più efficiente quest'ultima;
- ▶ *piani benefit* o di flexible benefit segmentati per profili di appartenenza.

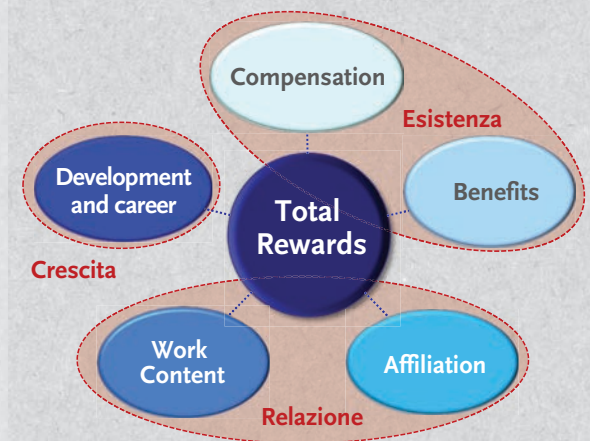
Il tema del welfare ormai si collega sempre più strettamente al concetto di generazione di valore per l'impresa, un valore che riguarda i molteplici portatori di interesse che ruotano attorno all'ecosistema aziendale e che quindi impone di dotarsi di modelli di valutazione del ritorno economico degli investimenti collegati al welfare. Tale considerazione assume particolare rilevanza nel momento in cui le risorse economiche si contraggono e le sfide alla competitività aziendale si moltiplicano e quindi la corretta misurazione del ritorno degli investimenti assume un ruolo ancor più determinante.

È però vero che l'analisi di convenienza e di prioritizzazione degli investimenti risulta particolarmente complessa quando sono diretti ad accrescere il capitale umano, dato che è esso stesso espressione di un valore intangibile sicuramente riconoscibile, ma non facilmente misurabile.

Il valore generabile con un'iniziativa aziendale volta ad accrescere il capitale umano

Il percorso evolutivo dello Human Resource Management ha visto una progressiva affermazione di modelli gestionali basati su logiche di *total reward*, in quanto capaci di offrire una visione omnicomprensiva delle leve per la gestione delle risorse umane. Il modello del *total reward* è frutto delle trasformazioni che hanno profondamente attraversato la società, l'economia e la cultura negli ultimi decenni, effetto di fenomeni di globalizzazione, competizione internazionale, instabilità dei mercati e trend demografici. All'interno di questo quadro hanno giocato un ruolo chiave i cambiamenti demografici quali l'ingresso nel mondo del lavoro dei millennial, che hanno aspirazioni di carriere veloci e di un miglior bilanciamento della vita professionale con quella privata; lo spostamento in avanti dell'età pensionabile, che necessita sia di una gestione di carriere più lunghe che di motivazione e knowledge lavorativa nel tempo; i flussi migratori e in generale la facilità di mobilità internazionale, che hanno reso necessarie riflessioni sulla diversità.

FIGURA 1 ELEMENTI DEL SISTEMA DI TOTAL REWARDING



FONTE: KAPLAN E NORTON, 2004

Tutto ciò ha ridisegnato il profilo dell'azione manageriale trasformando l'approccio da più marcatamente "transazionale", ossia basato sullo scambio di prestazioni, a "relazionale" cioè fondato sulla conoscenza più profonda dei bisogni e dei sistemi motivazionali delle persone e dei gruppi di individui.

In un contesto di continuo cambiamento del quadro di riferimento e di progressiva adozione di un modello relazionale, la mappatura dei bisogni diventa uno strumento necessario, ancorché non sufficiente, per indirizzare correttamente le decisioni in relazione alle proprie risorse, finanziarie e non. Ciò consente una lettura strategica delle leve a disposizione dell'impresa per rispondere in maniera personalizzata ai bisogni delle proprie persone e creare conseguentemente valore, engagement e benefici bidirezionali. In particolare:

- ▶ *per le persone*, si può creare un modello di relazione positiva che mira a soddisfare i bisogni primari di esistenza, relazione e crescita che sono "antropologici", ossia comuni a tutte le persone e appartenenti trasversalmente alle culture, ai generi, alle generazioni e alle etnie. In questo senso il *total reward* aggiunge alle tradizionali componenti retributive (fisso, variabile e benefit) componenti non monetarie in grado di attirare e motivare le persone al di là della retribuzione di base (percorsi di carriera, formazione professionale, attività professionalizzanti...), aumentandone la work-life balance complessiva e incidendo fortemente sulla motivazione, sul senso di appartenenza e sulla performance, fino a rendere l'esperienza di lavoro in sé un momento di valore aiutandone la sensificazione;
- ▶ *per l'impresa*, il valore si sostanzia nell'opportunità concreta di migliorare la propria capacità di gestire la reputazione, l'immagine e l'identità costruendo la propria legittimità sociale, e così garantirsi nel tempo un buon capitale relazionale interno ma anche esterno. In particolare, il valore per l'impresa può concretizzarsi in una maggior produttività e capacità innovativa delle persone, nella sostenibilità dei risultati positivi nel medio-lungo termine, in una minor conflittualità aziendale, nella maggior motivazione e senso di appartenenza delle proprie risorse, nell'attrazione e mantenimento delle migliori risorse, nella costruzione di solide relazioni con i mercati e gli stakeholder, e nel creare un consenso generale circa l'agire dell'azienda in modo sostenibile.

Saper gestire questi elementi non è un'azione filantropica ma espressione della capacità competitiva delle imprese nella gestione dei propri asset intangibili.

■ La mappatura funzionale dei bisogni

Come mettere in relazione i bisogni delle persone e la generazione del valore per l'impresa? Per farlo in maniera efficace è necessario preliminarmente effettuare una mappatura funzionale dei bisogni, trasformando quelli primari in bisogni "socializzati".

I bisogni primari, infatti, possono essere declinati in bisogni "socializzati", ovvero che caratterizzano il ciclo di vita di una persona e ne attraversano tutte le fasi dell'esistenza, della vita sia personale sia professionale, che vanno considerate in diretta correlazione.

Questo può essere fatto applicando le tecniche di clustering utilizzate nel marketing per la segmentazione del mercato; attraverso una serie di modelli basati sulla misura delle somiglianze tra gli elementi è possibile efficacemente mappare, segmentare e conoscere il "cliente interno". L'obiettivo è quello di:

- ▶ meglio indirizzare l'offerta e assicurarsi così rispondenza tra le attività promosse dall'azienda e i bisogni reali delle persone;
- ▶ ottimizzare le azioni di fidelizzazione del cliente interno per conoscere meglio la propria popolazione;
- ▶ individuare i clienti interni in relazione alle disponibilità economiche e ottimizzare la spesa;
- ▶ agire tempestivamente anticipando l'evoluzione del mercato e individuando nuovi bisogni emergenti.

La mappatura dei bisogni può essere condotta attraverso due tipologie di cluster: principali e trasversali.

Cluster principali. Aggregano le persone in base all'età e alla condizione familiare (figli/genitori), in quanto dimensioni principali lungo cui la persona vive l'evolversi della propria esistenza, distinguendo tra:

- ▶ *cluster A*, che aggregano in funzione dell'età della persona e della sua condizione familiare (presenza ed età dei figli);
- ▶ *cluster B*, che aggregano in funzione della condizione di autosufficienza dei genitori (famiglia d'origine).

I cluster principali hanno la funzione di mappare la distribuzione della popolazione aziendale all'interno di

FIGURA 2 | I CLUSTER PRINCIPALI

CLUSTER

A.1

Dipendente in giovane età
(under 40) senza figli

A.2

Dipendente uomo con figli
in età prescolare o scolare (0-13)

A.3

Dipendente donna con figli
in età prescolare o scolare (0-13)

A.4

Dipendente con figli
in età adolescenziale o over 20

A.5

Dipendente con figli
in età miste

A.6

Dipendente uomo over 40
senza figli

A.7

Dipendente donna over 40
senza figli

A.8

Dipendente con anzianità lavorativa
superiore ai 25 anni (se figli >20)

B.1

Dipendente con genitori under 65
(o senza genitori)

B.2

Dipendente
con genitori over 65

raggruppamenti omogenei; ogni soggetto deve essere quindi individuato in modo univoco all'interno di un unico cluster principale (uno di tipo A e uno di tipo B, come riporta la figura 2).

Cluster trasversali. Aggregano in funzione dei bisogni principali caratterizzanti il ciclo di vita di una persona:

- ▶ bisogno di salute;
- ▶ bisogno di gestione della famiglia;
- ▶ bisogno di gestione della vita professionale;
- ▶ bisogno di gestione del tempo personale;
- ▶ bisogno di formazione e cultura;
- ▶ bisogno di benessere (fisico, psicologico e spirituale).

I cluster trasversali hanno la funzione di mappare i possibili bisogni della popolazione clusterizzata per verificare la possibile risposta in termini di attività e servizi.

Da questo incrocio deriva la matrice dei bisogni, che determina come le possibili iniziative promosse da un'azienda possono rispondere ai bisogni primari dei dipendenti (esistenza, relazione e crescita) e costituire un efficace sistema di *total rewarding*. A seconda della composizione della popolazione aziendale è così possibile capire quali siano le iniziative più appropriate da promuovere per rispondere ai bisogni intrinseci che la caratterizzano. Alcuni esempi:

- ▶ *servizi di conciliazione per le famiglie*: asilo nido aziendale, soggiorni vacanze, soggiorni studio all'estero, campus estivi, assistenza ai genitori anziani;
- ▶ *attività di promozione della salute e del benessere*: palestre aziendali o eventi sportivi, diagnostica preventiva, check-up medici, piani salute, counseling psicologico;
- ▶ *Servizi time & money saving*: take-away, conciergerie, navette aziendali, convenzioni acquisti, abbonamenti ai mezzi pubblici, eventi interni di affiliation quali open day e team building;
- ▶ *attività di formazione e sviluppo*: piani formativi di aggiornamento professionale, skill building, sponsorship di master e MBA, borse di studio e stage di inserimento lavorativo per i figli, orientation lavorativa per i giovani, coaching organizzativo.

La figura 4 mostra dove si posizionano queste iniziative; se in corrispondenza di alcune si concentra la popolazione aziendale, allora queste sono le progettualità che possono riscuotere maggior interesse all'interno dell'azienda.

Il matching appena realizzato (iniziative e bisogni) può essere fatto anche con un secondo grado di lettura relativo all'analisi del sistema di *total rewarding* (figura 5). Tale strumento dà all'azienda una lettura più immediata

FIGURA 3 | I CLUSTER TRASVERSALI

CLUSTER

x1

Salute

x2

Gestione della famiglia
(dipendenti separati/divorziati,
genitori a carico, figli con disabilità,
adozioni ecc.)

x3

Gestione della vita professionale
(mobilità casa/lavoro, international
mobility ecc.)

x4

Gestione del tempo personale

x5

Cultura e formazione

x6

Benessere
(wellness)

delle leve su cui sta maggiormente lavorando per rafforzare il rapporto con i propri dipendenti.

■ Dal valore per il dipendente al valore per l'azienda: il modello di valutazione Sustainable ROI

Avendo mappato i bisogni della popolazione aziendale è quindi più facile comprendere su quale aspetto del capitale umano un'iniziativa di welfare, di formazione, di sostenibilità e così via, incide maggiormente e quindi in che modo genera valore. Capito il modo, occorre poi misurare il valore generato.

A tal fine diventa fondamentale definire uno strumento che permetta di mettere in relazione le logiche soggettive di misurazione del beneficio di un'iniziativa da parte del singolo con le logiche economiche del fare impresa: una chiave di lettura funzionale e strategica può essere l'analisi del ritorno dell'investimento attraverso la trasposizio-

FIGURA 4 LA MATRICE DEI BISOGNI

		A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8
		Dipendente in giovane età (under 40) senza figli	Dipendente uomo con figli in età prescolare o scolare (0-13)	Dipendente donna con figli in età prescolare o scolare (0-13)	Dipendente con figli in età adolesc. o over 20	Dipendente con figli in età miste	Dipendente uomo over 40 senza figli	Dipendente donna over 40 senza figli	Dipendente con anzianità lavorativa superiore ai 25 anni (se figli over 20)
x.1	Salute	▶ Check-up medico ▶ Eventi sportivi	▶ Piani salute ▶ Check-up medico ▶ Eventi sportivi	▶ Piani salute ▶ Check-up medico ▶ Eventi sportivi	▶ Piani salute ▶ Check-up medico	▶ Piani salute ▶ Check-up medico	▶ Diagnostica preventiva ▶ Check-up medico ▶ Eventi sportivi	▶ Diagnostica preventiva ▶ Check-up medico ▶ Eventi sportivi	▶ Diagnostica preventiva ▶ Check-up medico
x.2	Gestione della famiglia		▶ Asilo ▶ Soggiorni vacanza e campus	▶ Asilo ▶ Soggiorni vacanza e campus	▶ Soggiorni studio all'estero	▶ Asilo ▶ Soggiorni vacanza e campus ▶ Soggiorni studio all'estero	▶ Assistenza genitori anziani	▶ Assistenza genitori anziani	▶ Assistenza genitori anziani
x.3	Gestione della vita professionale	▶ Concierge ▶ Navette aziendali ▶ Take-away ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Concierge ▶ Navette aziendali ▶ Take-away ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Concierge ▶ Navette aziendali ▶ Take-away ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Concierge ▶ Navette aziendali ▶ Take-away ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Concierge ▶ Navette aziendali ▶ Take-away ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Concierge ▶ Navette aziendali ▶ Take-away ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Concierge ▶ Navette aziendali ▶ Take-away ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Concierge ▶ Navette aziendali ▶ Take-away ▶ Abbonamenti ai mezzi
x.4	Gestione del tempo personale	▶ Convenzioni ▶ Counseling ▶ Concierge ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Convenzioni ▶ Counseling ▶ Concierge ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Convenzioni ▶ Counseling ▶ Concierge ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Convenzioni ▶ Counseling ▶ Concierge ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Convenzioni ▶ Counseling ▶ Concierge ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Convenzioni ▶ Counseling ▶ Concierge ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Convenzioni ▶ Counseling ▶ Concierge ▶ Abbonamenti ai mezzi	▶ Convenzioni ▶ Counseling ▶ Concierge ▶ Abbonamenti ai mezzi
x.5	Cultura e formazione	▶ Master/MBA e formazione ▶ Coaching ▶ Team building e skill building	▶ Master/MBA e formazione ▶ Coaching ▶ Team building e skill building	▶ Master/MBA e formazione ▶ Coaching ▶ Team building e skill building	▶ Formazione ▶ Borse di studio ▶ Orientation e stage per figli	▶ Master/MBA e formazione ▶ Coaching ▶ Team building e skill building ▶ Orientation e stage per figli	▶ Formazione ▶ Coaching ▶ Team building e skill building	▶ Formazione ▶ Coaching ▶ Team building e skill building	▶ Orientation e stage per figli
x.6	Benessere (wellness)	▶ Palestra aziendale ▶ Counseling ▶ Team building	▶ Palestra aziendale ▶ Open day ▶ Counseling ▶ Team building	▶ Palestra aziendale ▶ Open day ▶ Counseling ▶ Team building	▶ Palestra aziendale ▶ Open day ▶ Counseling ▶ Team building	▶ Palestra aziendale ▶ Open day ▶ Counseling ▶ Team building	▶ Palestra aziendale ▶ Counseling ▶ Team building	▶ Palestra aziendale ▶ Counseling ▶ Team building	▶ Palestra aziendale ▶ Counseling

ne di indicatori chiave all'interno di una metrica che consenta la confrontabilità tra risorse impiegate e aspetti rilevanti e intangibili per l'impresa ma di valore, quali i benefici per le persone nella dimensione privata, gli impatti sulle performance lavorative e i benefici reputazionali verso il mercato.

Il modello di valutazione Sostenibile ROI è frutto di un'analisi empirica all'interno di una grande multinazionale

(metodo induttivo) ed è pensato per consentire di valutare e di dare un giudizio il più oggettivo e confrontabile possibile per tutti quegli investimenti pensati in favore del capitale umano.

Il principio base del modello è costituito dall'individuazione di quattro famiglie di indicatori di valore intangibile e una dimensione per la misurazione delle risorse allocate, ossia:

FIGURA 5 LA MATRICE DEL TOTAL REWARD

	A.1	A.2	A.3	A.4	A.5	A.6	A.7	A.8
	Dipendente in giovane età (under 40) senza figli	Dipendente uomo con figli in età prescolare o scolare (0-13)	Dipendente donna con figli in età prescolare o scolare (0-13)	Dipendente con figli in età adolesc. o over 20	Dipendente con figli in età miste	Dipendente uomo over 40 senza figli	Dipendente donna over 40 senza figli	Dipendente con anzianità lavorativa superiore ai 25 anni (se figli over 20)
COMPEN-SATION								
Benefit	► Check-up medico ► Concierge ► Navette aziendali ► Abbonamenti ai mezzi ► Convenzioni	► Piani salute ► Check-up medico ► Concierge ► Navette aziendali ► Asilo ► Soggiorni vacanza e campus ► Abbonamenti ai mezzi ► Convenzioni	► Piani salute ► Check-up medico ► Concierge ► Navette aziendali ► Asilo ► Soggiorni vacanza e campus ► Abbonamenti ai mezzi ► Convenzioni	► Piani salute ► Check-up medico ► Concierge ► Navette aziendali ► Soggiorni studio all'estero ► Abbonamenti ai mezzi ► Convenzioni	► Piani salute ► Check-up medico ► Concierge ► Navette aziendali ► Asilo ► Soggiorni vacanza, campus e soggiorni studio all'estero ► Abbonamenti ai mezzi ► Convenzioni	► Diagnostica preventiva ► Check-up medico ► Concierge ► Assistenza genitori anziani ► Navette aziendali ► Abbonamenti ai mezzi ► Convenzioni	► Diagnostica preventiva ► Check-up medico ► Concierge ► Assistenza genitori anziani ► Navette aziendali ► Abbonamenti ai mezzi ► Convenzioni	► Diagnostica preventiva ► Check-up medico ► Concierge ► Assistenza genitori anziani ► Navette aziendali ► Abbonamenti ai mezzi ► Convenzioni
Affiliation	► Eventi sportivi	► Eventi sportivi ► Asilo ► Soggiorni vacanza e campus ► Open day	► Asilo ► Soggiorni vacanza e campus ► Open day	► Soggiorni studio all'estero ► Orientation e stage per figli ► Borse di studio ► Open day	► Asilo ► Soggiorni vacanza, campus e soggiorni studio all'estero ► Orientation e stage per figli ► Borse di studio ► Open day	► Assistenza genitori anziani ► Eventi sportivi	► Assistenza genitori anziani	► Assistenza genitori anziani ► Eventi sportivi ► Orientation e stage per figli
Career	► Master/MBA e formazione ► Coaching ► Team building e skill building	► Formazione ► Coaching ► Team building e skill building	► Master/MBA e formazione ► Coaching ► Team building e skill building	► Formazione	► Master/MBA e formazione ► Coaching ► Team building e skill building	► Formazione ► Coaching ► Team building e skill building	► Formazione ► Coaching ► Team building e skill building	► Counseling
Work content	► Counseling ► Take-away ► Palestra aziendale	► Counseling ► Take-away ► Palestra aziendale ► Open day	► Counseling ► Take-away ► Palestra aziendale ► Open day	► Counseling ► Take-away ► Palestra aziendale ► Open day	► Counseling ► Take-away ► Palestra aziendale ► Open day	► Counseling ► Take-away ► Palestra aziendale	► Counseling ► Take-away ► Palestra aziendale	► Counseling ► Take-away ► Palestra aziendale

- i benefici all'interno della dimensione privata della persona (percezione persona) $V_1 \rightarrow \text{LIFE}$
- i benefici nella dimensione lavorativa della persona (percezione azienda) $V_2 \rightarrow \text{WORK}$
- i benefici e i riflessi all'esterno dell'azienda (percezione mercato) $V_3 \rightarrow \text{MKT}$
- i benefici connessi al volume di utenza potenziale, inteso come indicatore della capacità di un'iniziativa di rispondere al bisogno relazionale dell'uomo ed

espressione del fatto che maggiore è il volume della popolazione interessata da un'iniziativa, più efficace è la risposta a un bisogno socializzato comune e conseguentemente maggiore è la creazione di valore complessivo per l'azienda $V_4 \rightarrow \text{VOLUME}$

- le risorse allocate come impegni economici per l'azienda $E \rightarrow \text{EFFORT}$

Riflettendo infatti su qualsiasi tipo di iniziativa in favore

del capitale umano – quali il ristorante aziendale, l'asilo aziendale, la palestra aziendale, l'organizzazione degli spazi all'interno di un palazzo uffici, la mobilità casa-lavoro – è immediato associare alla loro promozione l'utilizzo di risorse da parte dell'azienda e la conseguente generazione di valore in queste quattro dimensioni.

La sommatoria del valore intangibile creato per ognuna di tali dimensioni corrisponde al valore generato nel suo complesso. Inoltre, i dati raccolti in relazione all'ultima dimensione di valore (VOLUME – V₄) permettono di alimentare un'altra fondamentale vista del modello, che è il dato quantitativo assoluto dei fruitori di un determinato servizio “Q → Quantity”. Tale dimensione permette, ove rapportata ai benefici e ai costi, di ricavare indicatori pro capite.

Dal momento che si parla di investimenti, è importante sottolineare che, per misurare la capacità di un investimento di creare valore, occorre ragionare in termini differenziali, ossia di valore addizionale creato: un investimento si può dire conveniente nel momento in cui il valore dei benefici generati è superiore a quello delle risorse allocate. In base a questo principio diventa quindi necessario confrontare le quattro dimensioni di valore (V1-V₄) con i costi delle risorse utilizzate (E).

A tal fine occorre in primo luogo riflettere su quali sono gli indicatori chiave o i driver distintivi per la più efficace espressione del valore generato in ciascuna delle quattro dimensioni. L'eterogeneità delle dimensioni in analisi può far presumere, ancor prima di addentrarsi nella declinazione di questi indicatori, che gli elementi da combinare saranno particolarmente diversi per natura e unità di misura.

Il passo successivo a questa riflessione consiste quindi nel ricondurre questa diversità a una metrica di valutazione univoca¹ per poter misurare il valore creato e ga-

rantire la confrontabilità di tale valore (complessivamente definito VALUE) con l'EFFORT aziendale, normalmente espresso in termini economici. Attraverso la costruzione di un'unica metrica di valutazione diventa possibile creare una relazione diretta di confronto tra le quattro dimensioni di valore e quella di effort.

Nel dettaglio il processo valutativo si sviluppa come di seguito descritto.

■ Individuazione e pesatura dei driver di creazione del valore

In prima battuta occorre individuare i driver di creazione del valore che possono essere comuni a tutte le iniziative in favore del capitale umano promosse dall'azienda e attribuire loro un peso specifico in termini di rilevanza ai fini della creazione del valore.

Il peso assegnato a ogni indicatore deve necessariamente tener conto della percezione dello stakeholder di riferimento: per gli indicatori nella dimensione LIFE vengono utilizzati strumenti quali la mappatura dei bisogni e survey interne verso i dipendenti; per quelli nella dimensione WORK vengono condotte interviste specifiche ai ruoli apicali aziendali; per quelli nella dimensione MARKET vengono utilizzati dati specifici connessi agli investitori etici, analisi di centri studi ecc.; per la dimensione VOLUME si assegnano pesi maggiori ai driver che esprimono in modo più efficace il grado di copertura della popolazione rispetto all'iniziativa promossa.

Il riquadro (Box 1) mostra un esempio dei driver che possono essere individuati.

Assegnazione di una valutazione di performance dei driver di creazione del valore

Successivamente occorre attribuire una valutazione circa il valore creato/generabile da una data iniziativa in relazione a ogni specifico driver; tale valutazione è funzionale a identificare il differente ruolo assolto da ogni singola componente di valore per determinare il valore complessivamente generato.

Per ogni specifico indicatore occorre quindi trasporre il potenziale range di valori all'interno di una scala numerica da 1 a 6. La scala deve essere costruita attraverso lo studio della significatività di ogni range, contestualizzato all'interno dell'ambiente aziendale e del tessuto sociale in cui l'azienda opera, sulla base della percezione de-

¹ Tutti gli asset più tipici e conosciuti di un'impresa, come un edificio o dei titoli di credito, possono essere monetizzati, nel senso che esistono criteri standard per esprimerne il valore in termini di valuta corrente. Il capitale intellettuale (tra cui il capitale umano) come capitale intangibile, invece, è principalmente costituito da elementi (come la qualità del personale o la reputazione del marchio presso i consumatori) per i quali non sono dati metodi universalmente riconosciuti per la loro valutazione monetaria. Occorre quindi andare oltre una mera lettura contabile dei benefici derivanti dall'investimento e valorizzare il concetto chiave dell'intangibilità, ossia non tanto l'immaterialità del capitale intellettuale, bensì il fatto che il suo valore non possa facilmente essere tradotto in termini finanziari.

BOX 1

I possibili driver

Indicatori di VOLUME

1. Realtà aziendali e persone coinvolte dall'iniziativa
2. Tasso di partecipazione all'iniziativa:
 - ▶ numero di richieste pervenute
 - ▶ popolazione potenziale
 - ▶ tasso di incremento delle richieste pervenute
3. Tasso di potenziale insoddisfazione per il cliente finale/limiti di partecipazione:
 - ▶ richieste inevase
 - ▶ tasso medio di richieste inevase sulle richieste totali (dato storico e variazione negli anni)
4. Livello di trasparenza verso il dipendente nella gestione dell'iniziativa (messa a disposizione delle informazioni o esplicitazione delle regole che definiscono l'ammissione all'iniziativa)
5. Comunicazione interna (livello ed efficacia di comunicazione per le iniziative verso market interno/dipendente)

Indicatori di LIFE

1. Livello di gradimento:
 - ▶ gradimento dell'iniziativa
 - ▶ variazione del gradimento complessivo anno su anno
 - ▶ percentuali di partecipanti che hanno compilato il questionario di gradimento (kpi per indagini ex post)
 - ▶ variazione del numero di questionari compilati
2. Time & money saving:
 - ▶ time saving – risparmio di tempo garantito alle persone
 - ▶ money saving – risparmio economico garantito alle persone
3. Unicità/sostituibilità dell'iniziativa per la persona:
 - ▶ disponibilità (di altre iniziative simili sul market)
 - ▶ accessibilità (ad altre iniziative simili sul market)
 - ▶ time & money spending
4. Grado di coinvolgimento della famiglia:
 - ▶ numero di persone coinvolte nella famiglia media
 - ▶ incidenza delle persone coinvolte sulla composizione della famiglia media
5. Benessere psicofisico della persona e/o della famiglia:
 - ▶ tasso di partecipazione del dipendente
 - ▶ tasso di partecipazione resto della famiglia
 - ▶ livello di benessere garantito al dipendente
 - ▶ livello di benessere garantito alla famiglia

Indicatori di WORK

1. Analisi di clima, ossia come l'iniziativa si combini e favorisca la dimensione lavorativa della persona (miglioramento di clima aziendale, stile di collaborazione, aspettative sul futuro ecc.).
2. Livello di conflittualità:
 - ▶ valutazione di come l'iniziativa favorisca la riduzione del livello di conflittualità
 - ▶ rapporto controversie/dipendenti
3. Stabilità lavorativa:
 - ▶ variazione del tasso di turnover collegabile all'iniziativa
4. Costi di recruiting/rimpiazzo:
 - ▶ variazione del livello medio di retribuzione collegabile all'iniziativa
 - ▶ incidenza dell'iniziativa sulla variazione percentuale dei costi di rimpiazzo del personale
5. Disponibilità lavorativa:
 - ▶ incidenza dell'iniziativa sulla variazione delle ore di straordinario
 - ▶ incidenza dell'iniziativa sulla riduzione dell'assenteismo
6. Responsabilità al risultato e alle performance
 - ▶ capacità dell'iniziativa di contribuire al senso di responsabilizzazione del dipendente al raggiungimento dei risultati e del livello di performance
7. Talent retention/attraction:
 - ▶ capacità dell'iniziativa di trattenere e attrarre talenti all'interno dell'azienda

Indicatori di MARKET

1. Visibilità sul market:
 - ▶ visibilità su stampa e tv (numero di articoli, interviste uscite ecc.)
 - ▶ presenza sul Web (quantità di siti internet/social su cui è stata pubblicizzata l'iniziativa, numero di visualizzazioni ecc.)
 - ▶ premi e partecipazione
2. Unicità e modernità dell'iniziativa sul market:
 - ▶ iniziative simili/unicità dell'iniziativa sul market
 - ▶ livello di modernità e innovatività dell'iniziativa
3. Branding:
 - ▶ capacità dell'iniziativa di contribuire alla crescita del valore del brand percepito dal consumatore e dal mercato in generale (brand equity, valore del marchio)
4. Compliance con gli obiettivi di sostenibilità:
 - ▶ capacità dell'iniziativa di contribuire al raggiungimento degli obiettivi aziendali di sostenibilità (sociale, ambientale, territoriale ecc.)

gli stakeholder di riferimento per ogni dimensione di valore.

È evidente che la trasposizione in questa scala numerica diventa la chiave fondamentale per la costruzione della relazione tra le varie dimensioni di valore; pertanto per rendere i risultati del modello più oggettivi possibile è necessario disporre di un'efficace mappatura dei bisogni interni e, ove possibile, di studi che indagano il valore assegnato in termini di *willingness to pay* del cliente² per ogni componente di valore.

Misurazione del valore creato e dell'effort necessario per generarlo

La valutazione di sintesi del valore creato è frutto di una media ponderata effettuata su due livelli, secondo il metodo analitico "à La Fishbein", che interpreta il valore percepito in un prodotto/servizio come il risultato della sommatoria dell'importanza relativa dei diversi attributi del prodotto/servizio ponderata con le rispettive percezioni di performance:

$$V = \sum R_i \times P1_i \times P2_i$$

R = Performance per specifici value driver

$P1$ = peso % dell'importanza relativa di specifici value driver per determinare V_{VOLUME} , V_{LIFE} , V_{WORK} e V_{MKT}

$P2$ = peso % attribuito a V_{VOLUME} , V_{LIFE} , V_{WORK} e V_{MKT} per determinare il valore finale dell'iniziativa

Per capire se il valore così misurato ripaga l'effort da sostenere, occorre tradurre anche quest'ultimo all'interno della stessa scala esametrica assegnando peso e valutazione ai seguenti indicatori di effort:

- capitale investito (CAPEX) pro capite;
- costi di gestione (OPEX) pro capite.

In sintesi, viene posto a confronto il valore generato da ogni iniziativa (VALUE), inteso come media ponderata del valore assegnato a ogni driver, con l'EFFORT espresso anch'esso su una scala esametrica: nel momento in cui il primo è superiore al secondo si crea valore.

$$Value = \sum R_i \times P1_i \times P2_i > E$$

2. Non solo il dipendente va inteso come fruitore, ma anche l'azienda che ne trae benefici e il mercato che riconosce un valore a tali iniziative.

FIGURA 6 IL RATING DELLE INIZIATIVE IN FAVORE DEL CAPITALE UMANO

DA	A	RATING	DEFINIZIONE
5	6	EEE	INIZIATIVA DI RIFERIMENTO
4,5	5	EEE-	
4	4,5	EE+	NELLA MEDIA
3	4	EE	
2,5	3	EE-	
2	2,5	E+	SOTTO LA MEDIA
1	2	E	
-	1	E-	

È poi possibile compiere un ulteriore passo per non confinare la valutazione dietro a un mero numero, con il rischio che una differenza di pochi decimali, nell'ambito di una scelta che comunque non può essere scevra da elementi di soggettività, porti a rinunciare a iniziative interessanti. Tale passo consiste nell'associare al risultato della valutazione anche un valore di rating etico in linea con il rating di sostenibilità determinato in base ai criteri dell'Agenzia Standard Ethics di Bruxelles, prima agenzia di rating europea indipendente in materia di sostenibilità. Il rating etico costituisce un'innovazione nel mondo della CSR poiché introduce un approccio istituzionale o *norm-based*, volto a fotografare il mondo economico in rapporto ai principi etici promossi dalle grandi organizzazioni internazionali (in tema di governance, trasparenza, impatto ambientale...) e a diffondere e promuovere la cultura dell'etica d'impresa in relazione ai principi ONU, OCSE e UE.

La figura 6 mostra i rating che possono essere assegnati alle iniziative in favore del capitale umano.

In conclusione, i dati di sintesi su cui concentrare le proprie riflessioni in termini di valutazione e analisi strategica sono:

- value finale e relativa valutazione in termine di rating etico;
- trade-off, ossia il differenziale fra value ed effort;
- valutazione in termini di quantity, ossia la popolazione interessata.

■ Un esempio applicativo: la realizzazione di una palestra aziendale

Un esempio applicativo può meglio far comprendere il funzionamento del modello Sustainable ROI. Si ipotizzi il caso di un'azienda che intende realizzare una palestra aziendale presso la propria sede; la palestra verrebbe messa a disposizione di circa 1.200 dipendenti residenti in sede. Sulla base della mappatura dei bisogni effettuata è prevedibile che circa 650 dipendenti potrebbero essere interessati all'iniziativa. L'investimento per l'allestimento della palestra è pari a 500.000 euro, corrispondenti a 769 euro pro capite³; i costi annui di gestione sono pari a 580.000 euro, corrispondenti a 892 euro pro capite. Sulla base di queste informazioni l'effort potrebbe essere tradotto in una scala esametrica, come illustrato dalla figura 7;

i range sono stati definiti sulla base del budget complessivo di spesa per iniziative in ambito welfare: ossia le iniziative che assorbono più risorse pro capite, soprattutto in termini di costi di gestione, assumono punteggi maggiori.

Il valore quindi assegnato all'effort su una scala da 1 a 6 risulterebbe pari a 4,40.

Se da un lato i costi sono facilmente prevedibili, meno agevolmente misurabili sono i benefici che vanno comunque indagati sulla base delle quattro dimensioni V_{VOLUME} , V_{LIFE} , V_{WORK} e V_{MKT} , ognuna delle quali ha un peso specifico diverso. Normalmente per le iniziative di welfare, che incidono fortemente sui dipendenti⁴, il peso più alto è assegnato a V_{LIFE} . Di seguito viene quindi analizzata in figura 8 la dimensione V_{LIFE} che ha il peso

3. Ossia 500.000 / 650 dipendenti.

4. Le iniziative di formazione professionale hanno un effetto preponderante su V_{WORK} , pur incidendo anche su V_{LIFE} .

FIGURA 7 | L'EFFORT DELL'INIZIATIVA DI WELFARE "PALESTRA AZIENDALE"

EFFORT AZIENDALE

INDICATORE		VALUTAZIONE INDICATORE						
		PESO	EFFORT - QUANTITATIVA					
			1	2	3	4	5	6
COSTI INTERNI		<300	300-600	600-1K	1-1,5K	1,5-2,5K	>2,5K	
Il capitale investito (CAPEX):		30%						
investimento iniziale	€ 500.000				3			
investimento/dipendente	€ 769							
€			500.000					
		<200	200-400	400-600	600-800	800-1K	>1K	
I costi di gestione (OPEX): € 580.000		70%						
costi di gestione/dipendente	€ 892					5		
€			580.000					
EFFORT AZIENDALE		4,40						

FIGURA 8 | V_{LIFE} DELL'INIZIATIVA DI WELFARE "PALESTRA AZIENDALE"

LIFE	INDICATORE	VALUTAZIONE INDICATORE						
		PESO	QUANTITATIVA					
			1	2	3	4	5	6
			1,0-2,0	2,0-3,0	3,0-4,0	4,0-4,5	4,5-5,0	5,0-6,0
11	Livello di gradimento: (survey interna all'azienda) giudizio complessivo	30%					5	
12	Time & money saving annuo: time saving-risparmio tempo per il dipendente mettere a disposizione del dipendente una struttura di questo tipo nello stesso building permette di risparmiare al dipendente in media ca 40-60 min di trasferimento Money saving - risparmio economico medio garantito al dipendente 1.080 Money saving mensile 90	40%						6
13	«Unicità» per il dipendente dell'iniziativa: 3 Disponibilità (di altre iniziative simili sul mkt) 2 Accessibilità (ad altre iniziative simili sul mkt) 2 Time & money spending 6	10%			3			
14	Grado di coinvolgimento della famiglia: 28% Numero di persone coinvolte in famiglia 1,00 Coinvolgimento dipendente 1,00 Coinvolgimento resto famiglia - Numero di componenti famiglia media 3,60	10%		2				
15	Benessere psico-fisico della persona e/o della famiglia: 4,2 Tasso di partecipazione del dipendente 100% Tasso di partecipazione resto famiglia 0% Livello di benessere garantito al dipendente 6 Livello di benessere garantito alla famiglia 0	10%				4		
LIFE Indicator		4,80	45%					

FIGURA 9 LA VALUTAZIONE DELLA CONVENIENZA DELLA PALESTRA AZIENDALE

A) CONVENIENZA INIZIALE

VOLUME indicator	4,8	20%
LIFE indicator	4,8	45%
WORK indicator	3,3	30%
MKT indicator	2,5	5%
VALUE rating	4,2	EE+
CAPEX	500.000	
CAPEX/pro capite	769	
OPEX	580.000	
OPEX/pro capite	892	
EFFORT	4,4	
trade off	-0,2	

B) CONVENIENZA POST INSERIMENTO DEL CONTRIBUTO DEL DIPENDENTE

VOLUME indicator	4,8	20%
LIFE indicator	4,4	45%
WORK indicator	3,3	30%
MKT indicator	2,5	5%
VALUE rating	4,0	EE+
CAPEX	500.000	
CAPEX/pro capite	833	
OPEX	580.000	
OPEX/pro capite	967	
EFFORT	3,7	
trade off	0,3	

maggiore (45%), mentre i restanti pesi percentuali sono 30% per V_{WORK} , 5% per V_{MKT} e 20% per V_{VOLUME} . La figura 8 mostra che per il dipendente, a valle della mappatura dei bisogni, il risparmio in termini di tempo e soprattutto denaro dovrebbe avere un valore decisamente elevato (6), così come il livello di gradimento (5), anch'esso ottenuto grazie all'analisi della popolazione aziendale, mediamente giovane. Ovviamente sono valori attribuibili a una specifica azienda con le sue specifiche risorse: la stessa iniziativa inserita in un contesto diverso potrebbe restituire risultati ben differenti.

Considerando anche le restanti dimensioni di valore se ne ricava il quadro di sintesi riportato dalla figura 9A. Come si può notare, l'iniziativa così impostata evidenzia un trade-off purtroppo negativo, ossia $V < E$, e quindi il ritorno dell'investimento o Sustainable ROI risulta negativo.

È necessario quindi ipotizzare dei correttivi affinché l'iniziativa crei valore; a tal fine si potrebbe ipotizzare di chiedere al dipendente un contributo⁵ annuo pari a 250

euro⁶. Tale modifica produrrebbe i seguenti effetti: 1) il numero di partecipanti all'iniziativa scenderebbe a circa 600; 2) il V_{LIFE} scenderebbe per il minor valore attribuito al dipendente per il driver del time & money saving che passerebbe da 6 a 5, portando così il valore finale del V_{LIFE} a 4,40 (che pesato diventa 1,98); 3) l'effort scenderebbe a 3,70 grazie al fatto che il contributo annuo corrisposto dal dipendente sposterebbe l'indicatore dell'OPEX pro capite da 5 a 4; 4) il V_{VOLUME} non cambierebbe in quanto il tasso di partecipazione resterebbe comunque molto alto⁷; 5) il rating complessivo dell'iniziativa rimarrebbe EE+.

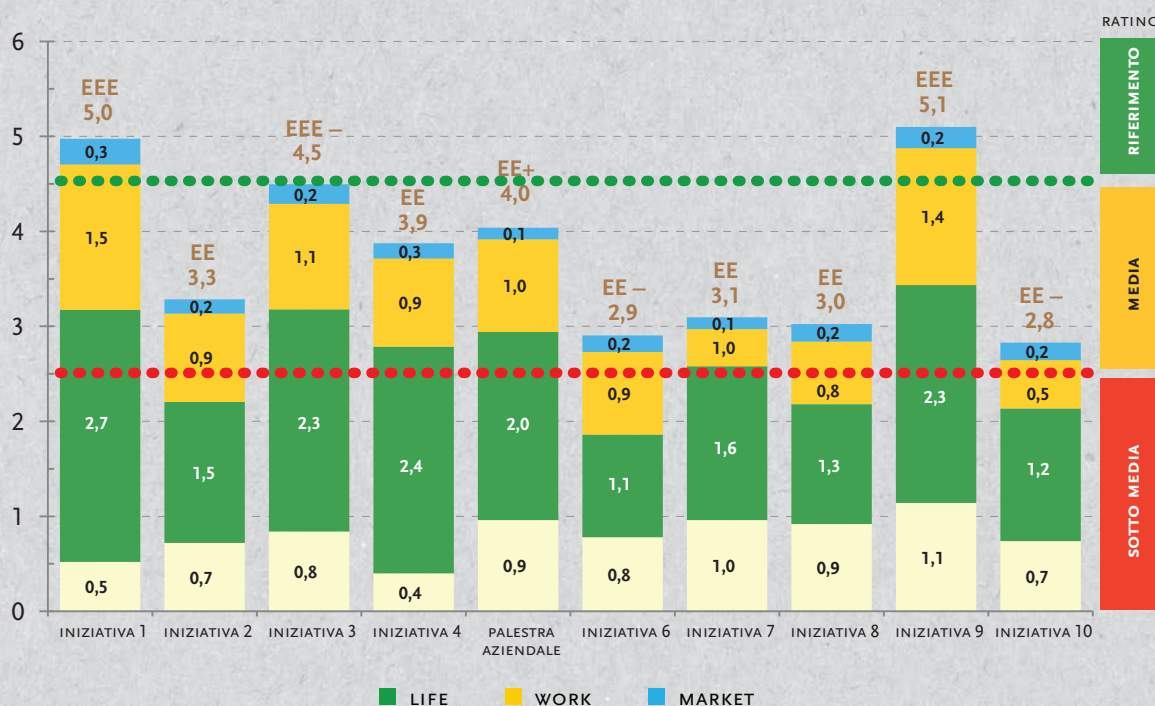
La Figura 9B riassume la valutazione dopo il correttivo introdotto. In sintesi, l'ipotesi di un contributo annuo di 250

6. A tal fine può essere utile ricorrere alle tecniche di value based pricing, per mezzo delle quali si cerca di individuare il prezzo "giusto" per ciascun cliente di un prodotto o servizio, sulla base di quanto egli è disposto a pagarlo, per poi risalire alla determinazione dei costi di produzione (target costing) e quindi all'effort massimo sostenibile.

7. Ossia rimane maggiore/uguale al 50% della popolazione complessiva, range a cui è assegnata una valutazione "6".

5. In alternativa si può cercare di ridurre OPEX e CAPEX, cercando di azzerare o ridurre il contributo.

FIGURA 10 | IL BREAK-DOWN DEL VALORE



euro da parte del dipendente ridurrebbe l'EFFORT più di quanto non farebbe con il VALUE, e quindi consentirebbe di riportare in territorio positivo l'iniziativa ($V > E$).

È il caso di far presente che oltre a intervenire dal lato della riduzione dell'onere collegato, può essere utile cercare di innalzare il valore percepito dalle iniziative messe in campo, attraverso campagne di comunicazione o eventi interni, dato che può succedere che le stesse non siano adeguatamente apprezzate all'interno dell'azienda perché non efficacemente comunicate.

■ L'analisi del portafoglio delle iniziative

La valutazione effettuata in relazione alla palestra aziendale deve essere condotta anche con riferimento a tutte le altre iniziative di welfare per i dipendenti. Se ne può ricavare un quadro sinottico che consente il confronto fra le stesse sia in relazione al valore generato sia con riguardo al rating attribuito alle singole attività, e quindi all'intero portafoglio. Di seguito sono riportati alcuni esempi di reporting elaborati dagli autori.

Breakdown del valore generato e confrontabilità delle iniziative di welfare dipendenti. Il tipo di rappresentazione grafica a barre riportata dalla figura 10 permette di riconoscere in maniera rapida ed efficace gli elementi determinanti tra VOLUME, LIFE, WORK o MARKET nella generazione del valore finale. Per esempio, nel caso dell'iniziativa 4, dalla rappresentazione grafica si legge in modo immediato che nonostante i valori alti nelle dimensioni di LIFE e WORK l'iniziativa risulta penalizzata in termini complessivi (valore totale pari a 3,9) a causa del basso punteggio in termini di VOLUME, che si attesta a un valore relativo ponderato di 0,4, il più basso tra tutte le iniziative a confronto.

Questo tipo di confronto permette di valutare in maniera critica il posizionamento di tale iniziativa, e in logica top-down sensibilizza il management a interrogarsi sulle cause di una bassa o alta valutazione.

La matrice per il valore generato e il principio di rilevanza. L'alimentazione della matrice riportata dalla figura 11 è

fatta attraverso l'utilizzo dei dati di output del modello, sulla base delle seguenti regole:

1. l'iniziativa viene indicata con una forma circolare la cui grandezza è espressione del valore generato nella dimensione del VOLUME e dei dati di Quantity;
2. l'iniziativa viene inserita nel quadrante in cui genera maggior valore tra le dimensioni di LIFE, WORK e MARKET. Per esempio, l'iniziativa della palestra aziendale genera maggior valore nella dimensione LIFE con un valore pari a 4,4 e quindi il cerchio è posizionato nel quadrante LIFE;
3. il posizionamento radiale, ossia la distanza relativa dell'iniziativa dal centro della matrice, corrisponde alla dimensione con valore più basso, sempre tra le dimensioni di LIFE, WORK e MARKET. Nel caso della palestra aziendale il valore più basso è nella dimensione MARKET ed è pari a 2,5;

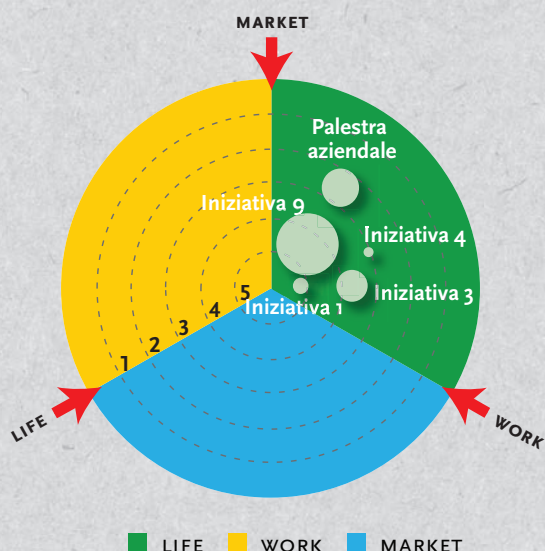
4. il posizionamento dell'iniziativa lungo la circonferenza corrispondente al valore radiale appena definito si definisce sulla base del valore della dimensione che ha il valore centrale. Nel caso della palestra aziendale la dimensione con valore centrale è quella del WORK per un valore pari a 3,3 e quindi l'iniziativa sarà leggermente sbilanciata nella metà del quadrante del LIFE più vicino al quadrante WORK.

Se teoricamente dovessimo inserire nella matrice un'iniziativa che ha valore 6 in tutte e quattro le dimensioni, seguendo le regole sopra descritte dovremmo posizionare il suo cerchio proprio sul centro del bersaglio.

Possiamo quindi affermare che più un'iniziativa ha valori alti in tutte le dimensioni più la sua rappresentazione grafica si avvicina al centro del bersaglio.

Nella figura è rappresentato un esempio di distribuzione delle iniziative all'interno della matrice: dal momento che quelle mappate riguardano da vicino la persona, il loro carattere di prevalenza è chiaramente quello della dimensione LIFE. Se il modello venisse utilizzato per mappare iniziative riguardanti la formazione professionale, allora si posizionerebbero nel settore della dimensione WORK, mentre se si analizzassero altre iniziative di sostenibilità verso il territorio o l'ambiente, potrebbero avere come dimensione prevalente quella del MARKET. Attraverso l'utilizzo di questo strumento si può verificare se tutte e tre le dimensioni del valore sono adeguatamente coperte da iniziative che generano benefici in queste dimensioni: più il bersaglio è coperto da cerchi che oscurano i suoi quadranti e più l'azienda è certa di coprire e generare impatti positivi per se stessa e per i propri stakeholder.

FIGURA 11 LA MATRICE PER IL VALORE GENERATO E IL PRINCIPIO DI RILEVANZA



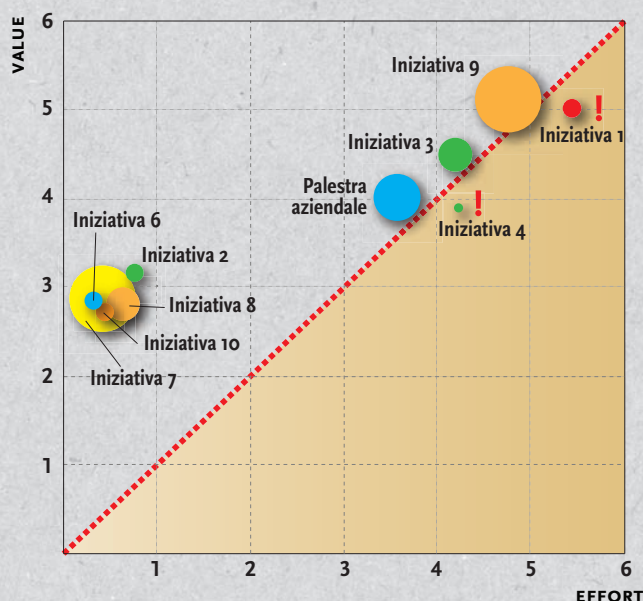
ESEMPIO: PALESTRA AZIENDALE

VOLUME POTENZIALE	1.200
VOLUME INDICATOR	4,8
LIFE INDICATOR	4,4
WORK INDICATOR	4,3
MARKET INDICATOR	2,5

Il trade-off tra valore generato ed effort aziendale. Le iniziative vengono inserite utilizzando come coordinate i dati di EFFORT e VALUE. Gli elementi chiave per la lettura della figura 12 sono i seguenti:

- la dimensione radiale dell'iniziativa è proporzionata al valore generato nella dimensione del VOLUME (utilizzando i dati di VOLUME e Quantity mappati);
- tutte le iniziative che si trovano al di sopra della linea tratteggiata rispondono alla regola principe del valore aggiunto, ossia $V > E$;
- tutte le iniziative che si trovano al di sotto della linea tratteggiata rappresentano un punto di attenzione per l'azienda, dal momento che il trade-off tra valore gene-

FIGURA 12 IL TRADE-OFF VALUE/EFFORT



rato e risorse messe in campo è negativo. Per tali iniziative devono essere analizzate puntualmente le motivazioni che portano comunque alla sua promozione, oppure devono essere individuate azioni correttive in grado di riportare l'iniziativa in territorio positivo.

Conclusioni

Il principale valore di questo modello consiste nell'adottare una metodologia di valutazione omogenea in relazione a iniziative fra loro molto diverse, consentendo di confrontarle e di individuare linee d'azione prioritarie in relazione alla

propria capacità di spesa. La parametrizzazione del modello non può e non deve prescindere dalle caratteristiche sia della popolazione aziendale sia dell'azienda stessa dato che il peso e la valutazione assegnati ai vari driver di creazione del valore risentono necessariamente della percezione che le persone e l'azienda hanno di ognuno di essi in termini di valore generabile o generato.

Questa metodologia può essere utilizzata per una valutazione *ex ante*, ossia in fase di valutazione della convenienza a mettere in campo una data iniziativa o in caso di scelta alternativa tra un investimento o un altro. Il modello è parimenti applicabile in caso di valutazioni *ex post*, ossia in fase di monitoraggio e controllo di costi e benefici collegati a una specifica iniziativa o a più iniziative, offrendo tra l'altro risultati per i quali è fattibile la confrontabilità.

In sintesi le potenzialità del modello possono essere riepilogate in tre aree:

- capacità di offrire una visione globale e sistematica di tutti gli investimenti a favore del capitale umano, inteso come elemento vincente nell'arena competitiva in cui si muovono le aziende;
- disponibilità di informazioni e di indicatori omogenei utili al management nella fase decisionale per allocare al meglio le risorse disponibili;
- utilizzo di uno strumento innovativo per misurare il valore generato e per un miglior indirizzo, governo e monitoraggio delle iniziative poste in essere. ■

Riferimenti bibliografici

Carmeli A., Tishler A. (2004), "Resources, capabilities, and the performance of industrial firms: A multivariate analysis", *Managerial and Decision Economics*, vol. 25(6-7), pp. 299-315.
 Lev B. (2001), *Intangibles: Management, measurement and reporting*, Bookings Institution Press.
 Busco C., Frigo M.L., Riccaboni A., Quattrone P. (a cura di) (2013), *Integrated Reporting: Concepts and Cases*

that Redefine Corporate Accountability, Springer Verlag.
 European Commission (2006), Report to the Commission of the High Level Expert Group on RICARDIS: "Reporting Intellectual Capital to Augment Research, Development and Innovation in SMEs".
 Ceruti M., Treu T. (2010), *Organizzare l'altruismo. Globalizzazione e welfare*, Laterza, Roma-Bari.

Fabris G. (2009), *Societing. Il marketing nella società postmoderna*, Egea, Milano.
 Treu T. (2013), *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*, Ipsoa Inditalia.
 Rizzi F., Marracino R., Toia L. (2012), *Il welfare sussidiario: un vantaggio per aziende e dipendenti*, McKinsey & Company.