



FONDAZIONE I STUD

MASTER IN RISORSE UMANE
E ORGANIZZAZIONE

PRIMO PROJECT WORK

***IL SISTEMA DI TOTAL REWARD:
ATTRARRE, TRATTENERE E MOTIVARE
LE RISORSE UMANE***

*Michael Carbone
Gabriele Martinotti
Giovanna Paliotta
Roberta Scricco*

2015/2016

INDICE

Introduzione	p.01
Capitolo 1: DALLE TEORIE MOTIVAZIONALI AL <i>TOTAL REWARD</i>	
1.1 Motivazione e valori.....	p.01
1.2 Le teorie dei Motivazionalisti.....	p.01
1.3 <i>Total Reward System</i>	p.04
1.4 Caratteristiche dei sistemi di <i>Total Reward</i>	p.05
Capitolo 2: POLITICHE RETRIBUTIVE DEL <i>TOTAL REWARD</i>	
2.1 Valutare e retribuire.....	p.05
2.2 Dalla valutazione allo sviluppo della <i>performance</i>	p.06
2.3 Le scelte di politica retributiva.....	p.07
2.4 La costruzione di una politica retributiva.....	p.07
2.5 Fattori chiave.....	p.08
2.6 Le normative di riferimento.....	p.09
Capitolo 3: OLTRE IL <i>TOTAL REWARD</i>	
3.1 Tendenze e prospettive per il futuro.....	p.10
3.2 Differenze generazionali e <i>Millenials</i>	p.12
3.3 Comunicazione efficace dei programmi di <i>Total Reward</i>	p.13
3.4 Gli strumenti di ricompensa non finanziari.....	p.13
3.5 Personalizzazione e scelta dei <i>Reward</i>	p.15
Capitolo 4: <i>BEST PRACTICE</i>	
4.1 Luxottica.....	p.16
4.2 Pirelli.....	p.17
4.3 Il <i>Total Reward</i> nelle PMI: il caso Piovan.....	p.19
Conclusioni	p.20
Bibliografia	p.21

INTRODUZIONE

“Motivare” fa parte del vocabolario aziendale da poco più di mezzo secolo. Questo termine è divenuto centrale in seguito ad una presa di coscienza dell’universo imprenditoriale rispetto alla necessità di attrarre e trattenere le migliori risorse. Strumento cardine per raggiungere efficacemente tale scopo è il *Total Reward*, un sistema premiante costituito da un’ampia gamma di strumenti retributivi che si dimostra in grado di soddisfare, in maniera differenziata, i bisogni di tutte le tipologie di lavoratori.

Scopo del presente elaborato è quello di approfondire tale tematica secondo la seguente suddivisione: il primo capitolo introduce alcune delle principali teorie motivazionali e si occupa di definire gli elementi caratterizzanti dei sistemi di *Total Reward*; il secondo capitolo espone gli elementi costitutivi nella costruzione di una politica retributiva e la relativa normativa; il terzo capitolo ha la finalità di analizzare le tendenze in atto nel mondo organizzativo ed ipotizzare le prospettive future; infine, il quarto ed ultimo capitolo analizza delle *best practice* con l’intento di mostrare come avvenga il passaggio dalla teoria alla pratica.

Capitolo 1: DALLE TEORIE MOTIVAZIONALI AL *TOTAL REWARD*

1.1 Motivazione e valori

Le organizzazioni sono interessate a conoscere la prevedibilità del comportamento degli individui sul posto di lavoro. Lo strumento che esse utilizzano per raggiungere questo obiettivo è il *knowledge* sui meccanismi motivazionali. Se un’azienda detiene una buona conoscenza della motivazione del suo personale, avrà la possibilità di sfruttare questo vantaggio e di estenderlo nell’ordine del qualitativo, del finanziario e del reddituale.

Le persone, e in generale le risorse umane, sono elementi centrali all’interno della struttura aziendale. Diviene quindi fondamentale tenerne in considerazione il comportamento e i fattori psicologici a esso legati.

Generalmente le ragioni che spingono le persone a compiere scelte all’interno dell’ambito di lavoro dipendono dagli obiettivi e dai valori che ciascuno persegue nella propria vita. Alcuni prediligono i valori legati alla famiglia, preferendo così mansioni che gli permettano di dedicare tempo a sufficienza alla vita privata; altri invece aspirano a fare carriera, prediligendo compiti più dinamici che gli permettano di crescere e ampliare i propri contatti con l’esterno.

In definitiva, in modo da raggiungere un certo grado d’influenza sulle motivazioni delle persone, è necessario agire sui valori che queste ritengono importanti. Ne consegue che le motivazioni individuali devono trovare il modo di sintonizzarsi, con gli obiettivi aziendali; a loro volta le aziende hanno il dovere di rispettare l’individuo. Lo scopo è di raggiungere un livello di equilibrio tra l’individuo e il mondo del lavoro, un’unione che ha la possibilità di garantire *performance* migliori da parte del *management* e del personale della propria azienda.

1.2 Le teorie dei Motivazionisti

Gli studi dei processi motivazionali traggono origine dagli studi di psicologia della personalità. È stata la Scuola delle Relazioni Umane a iniziare la sua attività di ricerca negli anni ’50. Il loro discorso è inserito all’interno del dibattito sul taylorismo, corrente di pensiero che ha sviluppato una visione economica dei processi aziendali seguendo una matrice meccanicistica, organicistica, “scientifica”, sottovalutando l’importanza dei singoli individui, delle loro caratteristiche e delle loro esigenze.

Furono in particolare i Motivazionisti a concentrarsi su un filone di ricerca riguardante specificatamente la motivazione al lavoro. I loro studi ricercavano una spiegazione ai comportamenti umani e a quelli organizzativi, partendo dai bisogni dell’uomo e dalle azioni che l’individuo compie per procurarsi un bene o una condizione di cui avverte la mancanza. È attraverso la comprensione dei bisogni e la ricerca delle soluzioni per soddisfarli che diviene possibile ottenere risultati positivi dal

lavoro degli individui, i quali sono così orientati al conseguimento di livelli più elevati di rendimento (Costa e Gianecchini, 2009).

Maslow. Questo filone di ricerca deve ad Abraham Maslow il primato su alcune definizioni di base che sono considerate fondamentali per tutto l'ambito di ricerca. Secondo lo psicologo statunitense, i bisogni non si presentano a tutti con la stessa intensità, ma variano di persona in persona, distinguendosi inoltre anche per l'oggetto cui sono rivolti. Maslow distingue innanzitutto due categorie generali: i bisogni primari, legati a necessità di sopravvivenza, sono fundamentalmente uguali per tutti; i bisogni superiori, riguardanti i desideri di miglioramento e di successo, dipendono fortemente dalle preferenze personali e sono sempre influenzati dal contesto in cui si manifestano. Ulteriormente, lo studioso descrive anche delle sottocategorie alle due descritte sopra e le organizza secondo uno schema che diventerà l'assioma del suo lavoro di ricerca, la piramide di Maslow. Per i bisogni primari, la distinzione è la seguente:

- **bisogni fisiologici**, quelli più forti di tutti, che fanno parte delle necessità fondamentali dell'individuo (cibo, vestiti, riparo);
- **bisogni di sicurezza**, che invece riguardano la possibilità di garanzia di una sicurezza fisica e psicologica duratura.

Invece i bisogni superiori possono essere distinti nel seguente modo:

- **bisogni di appartenenza**, ovvero il desiderio di ciascun individuo di creare una rete relazionale in cui può riconoscersi e ottenere accettazione;
- **bisogni di stima**, che a loro volta si distinguono tra *autostima* (la soddisfazione di sé, la padronanza del proprio lavoro, il raggiungimento degli obiettivi) ed *eterostima* (il riconoscimento da parte degli altri, la presenza di una buona reputazione e di una buona collocazione sociale);
- **bisogni di autorealizzazione**, ovvero il desiderio di utilizzare appieno le proprie potenzialità, la cui soddisfazione si manifesta principalmente nell'accettazione di sé e nella capacità di creare relazioni umane profonde e spontanee.

Lo schema presenta nella sua lettura degli approfondimenti riguardanti le condizioni di funzionamento, secondo cui i bisogni devono essere soddisfatti seguendo un percorso che parte dal basso della piramide (bisogni fisiologici), fino al raggiungimento dell'apice; i bisogni che risiedono ai livelli più elevati non sono percepiti dagli individui fino a che non sono soddisfatti (almeno in maniera accettabile) quelli di livello inferiore; infine, una persona non sarà mai motivata da un bisogno che ha già trovato soddisfazione, poiché coloro che hanno già risolto le proprie necessità sui bisogni primari sentiranno la spinta a crescere e realizzarsi.

Soltanto una piccola percentuale di individui riesce a raggiungere il vertice della piramide, mentre solitamente la maggior parte degli esseri umani si ferma al terzo gradino. Lo stesso Maslow dice che gli uomini tendono verso un più elevato grado di soddisfazione dei bisogni situati ai livelli inferiori della gerarchia che non a quelli superiori» (Costa e Gianecchini, 2009).

Herzberg. Lo studioso ha sviluppato una linea di ricerca sulla motivazione analoga a quella di Maslow. Il suo lavoro parte da un'indagine condotta sotto forma d'intervista, propinata a circa duecento ingegneri ed esperti contabili operanti in alcune aziende di Pittsburgh negli USA. Il fine delle interviste era di scoprire quali specifici avvenimenti, relativi alle più recenti esperienze sul posto di lavoro, sono stati causa di sensazioni di piacere o di dispiacere per gli intervistati. Con questa analisi Herzberg teorizza che la soddisfazione è generata da fattori legati al contenuto del lavoro, mentre i fattori che definiscono le condizioni del contesto lavorativo riducono il grado di insoddisfazione, ma non possono determinare soddisfazione nelle persone. In questo senso non si possono quindi definire "soddisfazione" e "insoddisfazione" come opposti, perché per definirli

occorrono due tipologie di fattori diversi: Herzberg dice che «il contrario della soddisfazione nel lavoro non è l'insoddisfazione, ma l'assenza di soddisfazione; l'opposto dell'insoddisfazione non è la soddisfazione, bensì l'assenza dell'insoddisfazione nel lavoro». L'autore così arriva a distinguere le due tipologie di fattori:

- **fattori igienici**, riconducibili a tutto ciò che riguarda le condizioni di lavoro (ambiente fisico e sociale, sicurezza, relazioni interpersonali, supervisione, politiche d'azienda, tipo di organizzazione); nel caso di una loro assenza o insufficienza generano insoddisfazione, mentre nel caso di un loro miglioramento determinano una diminuzione di insoddisfazione;
- **fattori motivazionali**, relativi al contenuto stesso del lavoro, come ad esempio il raggiungimento degli obiettivi (*recognition*), o il riconoscimento dei risultati significativi (*achievement*), o la possibilità di avanzare professionalmente (*advancement*) e se presenti costantemente sono in grado di procurare una reale crescita psicologica.

Questa distinzione implica che per attivare le persone (quindi per ottenere un miglioramento dei rendimenti) è necessario che si agisca sui fattori motivazionali. Herzberg sintetizza che «i fattori hanno una forza potentissima e sono funzionalmente relazionati alla produttività, alla stabilità e all'aggiustamento delle forze lavoratrici dell'industria [...] ma gli effetti positivi dei fattori motivanti sono molto più potenti degli effetti negativi dei fattori igienici» (Costa e Gianecchini, 2009).

Vroom. Victor Harold Vroom si pone come scopo quello di comprendere la motivazione di un individuo nei confronti dell'obiettivo lavorativo. Differentemente da Herzberg, egli indaga sulla ragione per cui le persone lavorano e non su "cosa" cercano nel proprio lavoro.

L'autore ha elaborato la *Teoria dell'Aspettativa-Valore*, in cui introduce la natura soggettiva della motivazione, intesa come una valutazione svincolata da ogni logica razionale. Quindi un'attivazione motivazionale non è determinata solo dal valore percepito della motivazione (che è comunque attribuibile al risultato perseguito): «le azioni degli individui possono, almeno in parte, essere spiegate nei termini dei risultati che essi preferiscono e delle loro aspettative circa le conseguenze di queste azioni per il conseguimento di quei risultati». Una persona dunque si orienta con motivazione verso un risultato solo se esso presenta un'alta probabilità (soggettiva) di essere pienamente raggiunto e se ha un valore ritenuto soddisfacente. La motivazione così ha una forza direttamente proporzionale all'aspettativa (che è data dalla probabilità soggettiva di raggiungere l'obiettivo) e alla valenza che l'individuo riconosce soggettivamente al fine da raggiungere:

$$\text{MOTIVAZIONE} = \text{aspettativa} \times \text{valenza}$$

in cui l'aspettativa è la previsione/convincimento dell'individuo sulla probabilità che, sviluppando un determinato potenziale di energia al lavoro, egli possa ottenere un risultato. È quindi una valutazione probabilistica che varia da persona a persona, perché dipendente dall'esperienza e dal sistema di valori di ogni individuo. La valenza è «l'orientamento affettivo verso particolari risultati [...] un risultato è positivamente valente quando una persona preferisce raggiungerlo piuttosto che non raggiungerlo», è quindi una forma di valore-incentivo, una sorta di valutazione anticipata e soggettiva di ciò che si ritiene potrebbe essere la soddisfazione nel momento in cui verrà raggiunto l'obiettivo. Il valore è invece il risultato effettivo del raggiungimento dell'oggetto desiderato. Vroom afferma che come l'esperienza soggettiva determina l'aspettativa, la definizione della valenza è condizionata dalla struttura dei bisogni di ciascuno, dalla loro educazione e dalla loro esperienza.

In ultimo, secondo Vroom i bisogni non sono sufficienti per spiegare il comportamento motivato, perché la soddisfazione del lavoratore deriva dal raggiungimento dei risultati, per cui poi ogni individuo è motivato ad agire.

Un altro importante fattore da considerare è la strumentalità, relativa al legame tra il risultato ottenuto e la ricompensa. Anche qui rimangono alcuni elementi d'incertezza individuali e

organizzativi che condizionano lo sforzo del lavoratore. Il livello di strumentalità varia su una scala che va dalla consapevolezza che non c'è una chiara relazione tra il raggiungimento dell'obiettivo e la ricompensa, alla certezza che si otterrà un premio una volta conseguita la prestazione attesa. Così l'individuo ha tutti gli elementi per scegliere, tra le alternative di comportamento, quella con la forza motivazionale più elevata, espressa dal prodotto di tre fattori:

$$\text{FORZA MOTIVAZIONALE} = \text{valenza} \times \text{aspettativa} \times \text{strumentalità}$$

intesa come frutto di valutazioni e percezioni soggettive, influenzate dall'esperienza, dall'osservazione e dal confronto (Costa e Gianecchini, 2009).

1.3 Total Reward System

Nell'ambito dei sistemi di ricompensa per i lavoratori, s'inserisce un nuovo trend allo stato vivo ed evolutivo, il *Total Reward System*. È una definizione relativamente nuova, che ha trovato i suoi primi teorici intorno alla metà degli anni '80 e i suoi primi applicatori nelle aziende americane e britanniche già a partire dagli anni '90. Oggigiorno è un sistema che sta prendendo sempre maggiore spazio all'interno dei modelli organizzativi aziendali e si presenta come strumento necessario per rispondere a esigenze sempre imminenti. Beer et al. (1985) sostenevano che era impellente «la necessità di creare una filosofia di ricompensa aziendale che ricomprensse altri elementi, non automaticamente riconducibili ad una traduzione finanziaria». È importante tenere in considerazione l'eterogeneità delle risorse umane, poiché i bisogni e le necessità individuali ricoprono sfere della vita molto differenti anche per persone che condividono giornalmente gli stessi ambienti. Così Mahoney (1999) sostiene la rilevanza della creazione di una «linea di tendenza evolutiva dei sistemi di ricompensa, orientata verso una struttura composita, in grado di considerare in maniera specifica la molteplicità dei criteri rilevanti per le diverse tipologie di interlocutore».

Le politiche di *Total Reward* offrono un sistema integrato di funzionalità che permette di dimenticare i vecchi sistemi d'incentivi, radicati nella bidimensionalità del prodotto tra sforzo e profitto, a favore di una configurazione che ricopre aspetti più eterogenei e adattabili alle risorse umane. Alcune dimensioni importanti lo definiscono esemplarmente:

- il passaggio da un principio d'incentivazione basato sull'anzianità a uno basato sul contributo;
- una connotazione pluridimensionale, in risposta alla pluralità delle aspettative riversate nella relazione di lavoro;
- un contenuto differenziato, eterogeneo, non standardizzato su uno schema unico e unitario;
- il coordinamento dei sistemi operativi dell'azienda, che interagiscono tra di loro e aggiungono sostanza alla formulazione strategica.

In questa prospettiva si collocano alcune definizioni del *Total Reward*: parlando dell'importanza della retribuzione fissa nella logica dell'economia dei sistemi premianti, Quaratino (2014) sostiene che «lo stipendio (o il salario) rappresenta un elemento importante della retribuzione, ma non ne è affatto l'unica componente». Mentre, invece, sull'importanza del coordinamento dei sistemi operativi d'azienda, Chen e Hsieh (2006) scrivono che «il concetto di *Total Reward* riguarda il posizionamento che un'organizzazione assume per attrarre, mantenere e motivare un lavoratore [...] affinché un'organizzazione riesca a essere di successo, è necessario che la *business strategy*, la struttura organizzativa e il sistema premiante si allineino tra di loro» (Boldizzoni e Quaratino, 2014).

Il *Total Reward* così definito assume una caratterizzazione precisa, perché determina una tipologia di compensazione che non guarda alle logiche della remunerazione con un contenuto economico-monetario e sterile, ma si affaccia all'orizzonte di una serie di valori che arricchiscono positivamente il dipendente e l'azienda, sia sotto ciascun profilo individuale, sia nella relazione che intercorre quotidianamente tra questi due attori. Al contempo esso assume anche una caratterizzazione più generica, poiché sono potenzialmente infiniti i modi di stimolare la produttività attraverso l'uso di

sistemi di ricompense. Quindi, nell’ottica futura è possibile pensare a un sistema di attività, servizi e benefici integrati all’abituale routine aziendale, sempre dinamica e stimolante, capace di seguire le richieste e le svariate conformazioni che la popolazione aziendale e la cultura aziendale (inquadrata sempre in precisi momenti storici) realizzano nel divenire economico delle attività imprenditoriali (Torre, 2013).

1.4 Caratteristiche dei sistemi di *Total Reward*

Nonostante la vastità di applicazioni che il *Total Reward* può avere, è possibile stabilire gli ambiti entro cui si muove il sistema premiante. Gli elementi che lo costituiscono sono:

- **LA COMPENSATION**, la remunerazione classica, elemento oggettivamente misurabile;
- **IL WORK ENVIRONMENT**, l’ambiente di lavoro, inteso sia come luogo fisico che come contesto professionale, in cui tutti i lavoratori beneficiano di una serie di interventi di vario tipo, dal miglioramento estetico e funzionale degli spazi lavorativi, al sistema di formazione incentrato su esperienze di *coaching* e di *mentoring*;
- **LA COMPANY ENVIRONMENT**, la galleria di valori e comportamenti dell’azienda nel suo rapporto con l’ambiente esterno, quindi tutta quella prospettiva che si riferisce all’ambito dell’etica e della cultura, più genericamente la *Corporate Social Responsibility*;
- **LA WORK-LIFE BALANCE**, il rapporto del lavoratore nella gestione dell’equilibrio tra vita lavorativa e vita privata. L’esperienza del *Total Reward* fornisce svariate soluzioni, orientate su forme di flessibilità di tempo - spazio, attraverso innumerevoli tipologie di servizi.

COMPANY ENVIRONMENT <ul style="list-style-type: none"> ➤ BILANCIO SOCIALE ➤ CERTIFICAZIONI SU AMBIENTE, QUALITA’ E SICUREZZA ➤ VALORI E COMPORTAMENTI 	COMPENSATION <ul style="list-style-type: none"> ➤ RETRIBUZIONE FISSA ➤ RETRIBUZIONE VARIABILE ➤ <i>BENEFITS</i>
WORK ENVIRONMENT <ul style="list-style-type: none"> ➤ QUALITA’ DEL LUOGO DI LAVORO ➤ CLIMA ORGANIZZATIVO ➤ FORMAZIONE E APPRENDIMENTO ➤ <i>COACHING</i> ➤ <i>MENTORING</i> ➤ SVILUPPO E CARRIERA ➤ <i>DIVERSITY MANAGEMENT</i> 	WORK LIFE BALANCE <ul style="list-style-type: none"> ➤ STRUMENTI DI FLESSIBILITA’ TEMPORALE E SPAZIALE ➤ SERVIZI PER: ➤ IL BENESSERE PERSONALE ➤ LA VITA PERSONALE ➤ LA FAMIGLIA ➤ LA VITA FAMILIARE

Questi elementi non sono fini a sé stessi ma, proprio in virtù degli aspetti di diversificazione e di simultaneità, sono interrelati tra loro, specialmente perché fanno parte di un corredo di attività e servizi che non possono essere sempre definiti attraverso una matrice di tipo economico-monetario. Lo scopo è di offrire dei pacchetti personalizzati di compensi, funzionali al rendimento del singolo e, consequenzialmente, anche dell’azienda (Torre, 2013).

Capitolo 2: POLITICHE RETRIBUTIVE DEL *TOTAL REWARD*

2.1 Valutare e Retribuire

Uno degli aspetti più determinanti per lo sviluppo di un’azienda concerne la valutazione delle capacità e dei risultati dei dipendenti al fine di garantirne una retribuzione adeguata. Le scelte retributive costituiscono il vero e proprio perno delle politiche degli uffici di risorse umane e sono l’aspetto che concorre con tutte le altre decisioni strategiche, sia a livello di business sia di gestione del personale, connettendole con le politiche aziendali (Paneforte, 2015).

In tale ottica il tema della remunerazione dei dipendenti non è solo un aspetto economico, sebbene esso rappresenti una leva decisiva ed un punto di particolare attenzione da parte del personale.

Il contesto, all'interno del quale le aziende – in modo differenziale – si avvicinano oggi al tema delle retribuzioni, risulta critico e caratterizzato da innumerevoli fattori interni (riduzione delle risorse disponibili, necessità di incidere sulla motivazione delle persone, mix anagrafico dei dipendenti sempre più variegato) (Boldizzoni e Quaratino 2014) ed esterni (contenimento da parte dello Stato dei costi di *welfare* pubblico, opportunità di defiscalizzazione, crescente internazionalizzazione, pressione competitiva).

Negli ultimi anni ciascuno di questi elementi ha spinto le aziende ad una sempre maggiore attenzione ai costi anche nella gestione delle risorse umane (Costa e Gianecchini, 2012), rafforzando l'opportunità di «massimizzare il rapporto fra performance dei dipendenti e compensi erogati» (Rolle, 2010). Questo fine può essere perseguito attraverso due modalità complementari:

- Intervenendo sui criteri di valutazione ed incentivazione della *performance*;
- Lavorando sull'ottimizzazione del mix di compensi in funzione dei bisogni dei dipendenti (*Total Reward*).

In questa logica, risulta sempre più evidente come le imprese che non si limitano a proporre né una mera retribuzione fissa né una retribuzione variabile, ma che invece iniziano ad impiegare altre opzioni rese disponibili dalla normativa vigente, sono più efficienti nell'attrarre, mantenere e motivare i propri dipendenti. Più nello specifico, tali aziende sono in grado di ottenere:

- un più rapido e più qualitativo reclutamento delle risorse;
- una riduzione del *turnover* dei dipendenti al proprio interno con conseguente riduzione dello spreco di risorse;
- una più efficiente *performance* aziendale del personale;
- un miglioramento dei risultati di business;
- lo sviluppo ed il consolidamento, all'interno e all'esterno, dell'immagine aziendale;
- un acceleratore di competitività per i dipendenti con un'attenzione di riguardo ai temi del merito e dell'equità.

Seguendo tale orientamento, si osserverà che le politiche di *Total Reward* permettono all'azienda di massimizzare il valore erogato al dipendente minimizzandone il costo.

2.2 Dalla valutazione allo sviluppo della *performance*

La valutazione della *performance* dei dipendenti acquista un peso notevole nella gestione del personale e nella scelta delle politiche retributive che vengono assunte. Essa contribuisce infatti a fornire sia uno strumento per differenziare e segmentare la popolazione aziendale, in modo coerente con il contributo effettivamente dato al raggiungimento degli obiettivi prefissati, che una leva per il coinvolgimento e lo sviluppo delle persone.

Sulla base di tale visione, si assume la consapevolezza che ogni impresa debba essere supportata da un modello di valutazione appropriato delle attività svolte e degli obiettivi raggiunti dalle persone che ne fanno parte. In questa direzione le aziende stanno introducendo nuovi sistemi che prendono in considerazione in modo più completo i contributi ed i bisogni dei dipendenti (Carniel et al., 2011). Pertanto, il tema della valutazione si è esteso: esso non si identifica più in modo esclusivo come lo strumento attraverso il quale l'azienda arriva a misurare la *performance* dei propri dipendenti, ma va adattandosi in maniera crescente alla cultura aziendale.

2.3 Le scelte di politica retributiva

L'utilizzo di un particolare sistema di valutazione delle *performance* permette all'azienda di guadagnare un vantaggio competitivo attraverso una corretta gestione delle risorse umane (Ferrari, 2013). Tale impiego può aiutare le direzioni del personale ad individuare l'approccio alle retribuzioni più consono a quello che è lo stato dell'arte dell'azienda.

Difatti, obiettivo delle politiche retributive è quello di enucleare (Del Dorises e Iacci, 2012):

- la *mobilità retributiva orizzontale*, ovvero le condizioni di passaggio da un determinato punto retributivo ad un altro all'interno della stessa classe;
- la *mobilità interna verticale*, ovvero le condizioni di passaggio da una classe retributiva inferiore ad una classe retributiva superiore.

Inoltre, le politiche retributive vengono definite in termini di livello, dinamica e struttura.

Il livello rappresenta l'indicatore della scelta operata dall'azienda per quanto riguarda posizionamento sul mercato ed è soggetto all'influenza di tre elementi quali la contrattazione collettiva, l'andamento del mercato del lavoro e la capacità contributiva dell'impresa.

La dinamica retributiva sintetizza, invece, l'atteggiamento aziendale nei confronti delle possibili variazioni salariali che avvengono nel tempo. La sua rilevanza si definisce negli spazi lasciati vuoti dalla contrattazione collettiva ed il suo fine è quello di favorire l'allineamento fra gli obiettivi individuali e quelli aziendali. Tale dinamica si innesta su tre fattori: automatici (ad esempio gli scatti di anzianità), contrattuali (la remunerazione della produttività) ed aziendali (piani di incentivazione). Infine, la struttura retributiva consiste in una scala di valori che l'organizzazione aziendale adotta come metodologia per remunerare i propri dipendenti.

Considerando l'orientamento in esame, si protende verso l'adozione di soluzioni personalizzate rispetto a strutture retributive univoche al fine di generare un effetto incentivante e motivante nei dipendenti. Per di più il livello di internazionalizzazione delle imprese – in particolare verso i mercati dei Paesi emergenti – e l'aumento delle aziende *competitors*, hanno spinto le organizzazioni a cercare di differenziare e segmentare le politiche di retribuzione in funzione dei destinatari delle stesse. Si è rafforzata in tal modo l'opportunità di assumere il *Total Reward* come la leva determinante per attrarre e trattenere i talenti, aumentare la produttività e migliorare il clima aziendale (ridurre i fenomeni di assenteismo, incrementare la fiducia nella propria organizzazione facendo crescere il senso di appartenenza e di identificazione nei confronti della stessa) (Gatti, 2014).

A tal proposito, posto che le politiche di *Total Reward* assumono rilievo in quanto accrescono il valore conferito alle persone dentro le organizzazioni – attraverso diversi fattori che in maniera diretta od indiretta incidono notevolmente sul metodo di erogazione della prestazione lavorativa, sullo sviluppo del capitale umano e sul clima organizzativo – occorre comprendere:

- Come si sviluppa e si costruisce un piano di *Total Reward*;
- Quali sono i fattori chiave di una politica di *Total Reward*;
- Qual è la normativa di riferimento che ne ha permesso lo sviluppo.

2.4 La costruzione di una politica retributiva

Come si costruisce una politica retributiva efficace? Per rispondere a questa domanda le imprese devono riferirsi ad una vera e propria strategia. Tale strategia, detta *Strategy Reward*, si riferisce alla definizione degli obiettivi e delle politiche di comunicazione interna che l'azienda intende adottare. Ad esempio un'azienda può optare per proporre un unico programma di *welfare* per tutti i dipendenti, oppure concedere loro la facoltà di scegliere in modo più o meno ampio (*flexible benefit*). Dunque lo *Strategy Reward* comprende quella serie di principi guida che allineano tutte le forme di retribuzione alla strategia di business e cultura aziendale. In questa logica, i dipendenti possono essere considerati dall'azienda come Input, Contributori o Partner.

Nel primo caso, tipico di una struttura tradizionale con gerarchia funzionale, il *focus* è sulla posizione del dipendente; nel secondo caso, in cui persiste un'enfasi sulla flessibilità, l'attenzione dell'azienda è rivolta al ruolo ricoperto dal dipendente all'interno dei differenti *team*; nel terzo caso, quello che più si avvicina al *Total Reward* e in cui i dipendenti vengono visti come *partners*, l'attenzione è posta sulle esigenze del dipendente inteso come singolo individuo concentrandosi sulla carriera della persona.

Questi diversi modi di intendere i propri dipendenti da parte dell'ufficio di risorse umane delle aziende dimostrano che esiste un nesso quali le strutture retributive, le strutture organizzative, la cultura e la situazione aziendale in cui si opera. Tale insieme di fattori rappresenta il piano che sottende l'implementazione dello *Strategy Reward*.

2.5 Fattori Chiave

L'approccio al tema del *Total Reward* – da parte dell'organizzazione aziendale – deve partire dall'analisi di particolari fattori chiave:

- **TARGETIZZAZIONE:** essa consiste nell'individuazione della popolazione aziendale a cui si rivolge il piano. Tale operazione può essere indirizzata in via universale a tutta la collettività oppure ad alcuni singoli segmenti aziendali per rispondere a bisogni specifici di certe classi di lavoratori. La segmentazione del personale può essere definita in modo orizzontale – in relazione all'area funzionale – o in modo gerarchico – in relazione alle categorie professionali.
- **PROGETTAZIONE:** nonostante richieda inizialmente un notevole investimento di tempo, permette poi di essere rapidi ed efficaci nella gestione. Il punto di partenza di questo processo consiste nella consapevolezza che la costruzione di un piano di *Total Reward* deve essere tarato sui bisogni e sulle aspettative dei dipendenti e deve necessariamente tenere conto del ciclo di vita dell'organizzazione e della cultura dell'impresa. La definizione di tali esigenze da soddisfare deriverà dal livello normativo (individuazione dei bisogni promossi dalla legislazione vigente), dal livello sociale (valutazione prospettica di bisogni emersi dalla collettività), dal livello aziendale (per la rilevazione delle aspettative e delle prestazioni da erogare attraverso strumenti di indagine aziendale).
- **ANALISI:** delinea uno studio di fattibilità del *Total Reward* in termini di costi sostenuti (implementazione di servizi, convenzioni con fornitori, piattaforme web) e benefici prodotti (ottimizzazione costo del lavoro, sgravi fiscali, maggiore produttività, miglioramento immagine aziendale).
- **UNILATERALITÀ/BILATERALITÀ:** evidenzia se le scelte prese in materia di *Total Reward* siano esclusivamente ad appannaggio dell'azienda (unilateralità) oppure siano scelte in cui entrano in gioco le relazioni sindacali (bilateralità) (Varesi, 2011). E' da notare come la partecipazione dei sindacati stia assumendo sempre più importanza nel nostro Paese come dimostrano numerosi esempi di contrattazione collettiva in materia a livello soprattutto territoriale.¹
- **COMUNICAZIONE:** gli uffici di risorse umane dovranno assicurarsi che i propri dipendenti siano non solo a conoscenza delle diverse possibilità e dei diversi servizi offerti dal piano stesso, ma

¹ «Impresa e sindacato hanno la responsabilità, e al tempo stesso l'opportunità, di discutere insieme la spesa per le politiche di *welfare* rivolte ai dipendenti e alle loro famiglie e le direttrici di sviluppo più promettenti in base ai bisogni della popolazione aziendale. Se per l'azienda si tratta di una strategia lungimirante di investimento sul proprio capitale umano interno, i rappresentanti dei lavoratori possono invece contribuire alla definizione dei benefit e alla supervisione circa la corretta erogazione, nonché assicurarne la continuità nel tempo attraverso l'inclusione nei contratti aziendali.» Cfr. G. Mallone, Il *welfare* aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica, in F. Maino e M. Ferrara (a cura di), *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*, Torino, Einaudi, 2015

che abbiano soprattutto consapevolezza di tale effetto. In caso contrario, si perderebbe gran parte dei benefici rappresentati dal piano.

2.6 La Normativa di riferimento

Come si è visto nei paragrafi precedenti, a partire da un incremento della domanda di servizi da parte dei dipendenti, un numero significativo di aziende sta ampliando il proprio sistema di *benefit* a disposizione dei propri lavoratori. Esse pertanto stanno adottando sempre di più una politica di *Total Reward* nell'ambito della quale strumenti di tipo monetario (salario e retribuzione variabile) sono affiancati da strumenti non monetari: *benefit* e *perquisite*, attenzione allo sviluppo di carriera (opportunità di apprendimento, sviluppo di *performance*) e all'ambiente di lavoro (clima organizzativo, supporto alla *performance*, qualità della vita, bilanciamento lavoro – tempo libero).

Questo processo in corso è incentivato da agevolazioni fiscali riconosciute dalla normativa italiana vigente sul tema del *welfare* aziendale. Tale disciplina rappresenta per le aziende un notevole acceleratore all'implementazione di pratiche a contenuto sociale e fornisce utili strumenti per introdurre politiche retributive in grado di generare situazioni *win-win* fra impresa e lavoratore (Grandi, 2014).

Da un punto di vista normativo, il primo elemento che risulta evidente in tema di *welfare* aziendale è il suo tratto a-sistematico. Infatti esso appare un fenomeno riconducibile a differenti ambiti, fra cui emergono come più rilevanti ai fini del seguente progetto:

- La previdenza e l'assistenza integrativa e/o complementare (previdenza complementare, l'assistenza sanitaria integrativa e gli ammortizzatori sociali contrattuali);
- Le forme di retribuzione non monetarie (*fringe benefit*, retribuzione in natura, beni e servizi aziendali per la generalità o per categorie di dipendenti o loro familiari).

Soffermandosi su questi due aspetti che maggiormente concernono il *Total Reward*, la norma di riferimento è l'articolo 51 del T.U.I.R. (Testo Unico delle imposte sui redditi)². Tale articolo si suddivide in quattro commi: il comma 1 regola la determinazione del reddito di lavoro sancendo i principi di omnicomprensività e di "cassa allargata"; il comma 2 enuclea le opportunità di defiscalizzazione elencando una serie di spese che non concorrono a formare reddito ed il comma 3 e 4 si soffermano, invece, sul "valore normale" del reddito. Attraverso la sua stesura, il legislatore ha inteso modificare la normativa precedente in tre direzioni differenti:

- Ampliando la definizione di reddito da lavoro, includendo anche quello percepito non solo "in dipendenza" ma anche in "relazione al rapporto di lavoro". Nello specifico, l'art. 51, comma 1, del T.U.I.R. sancisce che qualsiasi utilità percepita dal dipendente nel periodo d'imposta entro il 12 gennaio del periodo d'imposta successivo concorre a formare il reddito imponibile sempreché sussista una specifica relazione causale con il rapporto di lavoro.
- Ridimensionando il beneficio fiscale dei contributi alle forme di previdenza e assistenza integrativa, limitando la deducibilità fiscale dei contributi versati alle forme pensionistiche complementari ad euro 5.164,57, e quella dei contributi di assistenza sanitaria integrativa ad euro 3.615,20;
- Individuando alcuni *benefit*, erogati per soddisfare esigenze e contemperare interessi meritevoli di tutela, che non concorrono (o concorrono solo parzialmente) alla formazione

² Tale testo normativo, pubblicato in Gazzetta Ufficiale n. 302 del 31 dicembre 1986, codifica norme risalenti al 1973 (d.p.r.n. 597/1973) in cui fra l'altro era previsto all'art. 48 che bisognava ricondurre al reddito da lavoro dipendente «tutti i compensi e gli emolumenti [...] percepiti [...] in dipendenza del lavoro prestato [...] anche a titolo di sussidio o liberalità», ed escludeva dalla tassazione solo «i contributi versati [...] ad enti o casse aventi esclusivamente fine previdenziale o assistenziale in ottemperanza a disposizioni di legge, di contratti collettivi o di accordi aziendali o previdenziali dal datore di lavoro.»

del reddito imponibile dei dipendenti sottraendosi così a tassazione. Questi *benefit* detassati permettono alle direzioni aziendali del personale le possibilità di combinare: un recupero di efficienza fiscale ed un graduale miglioramento dell'offerta ai propri dipendenti.

Fra le principali opportunità di defiscalizzazione previste dal legislatore si individuano: contributi previdenziali e cassa sanitaria; prestiti aziendali concessi ai dipendenti; contributi per scuola e istruzione; contributi per fini sociali, ricreativi, culturali, educativi; altri servizi e *fringe benefit*. Oltre all'art. 51 del T.U.I.R., riferimenti normativi utili nella definizione dei cosiddetti *fringe benefits* si trovano agli artt. 95 e 100 del medesimo Testo.

Tali articoli definiscono i limiti e le condizioni di deducibilità dei relativi costi in sede di determinazione del reddito d'impresa. Si tratta di un aspetto determinante per l'azienda ai fini di perseguire la migliore politica retributiva possibile. L'esempio canonico che permette di comprendere quanto sia essenziale per l'azienda prendere in conto i limiti di deducibilità è quello dei *Ticket*. Il limite previsto per il *Ticket*-mensa è di 5,29 euro, tuttavia l'azienda può erogare ai propri dipendenti, come spesso accade, anche *Ticket* da 12 o da 18 euro; il problema è che tutta la differenza fra l'importo realmente dato e quella prevista dalla normativa viene tassata. Alla luce di ciò, appare conveniente che tale differenza venga accantonata e impiegata in altri *benefit* detassati che aumentino realmente il valore d'acquisto del dipendente (Pacello, 2014).

Capitolo 3: OLTRE IL TOTAL REWARD

3.1 Tendenze e prospettive per il futuro

Il mondo del lavoro è sottoposto a mutamenti sempre più rapidi e l'obiettivo di cercare e mantenere tra le proprie file i migliori talenti non può più essere affrontato seguendo un modello di ricompensazione "a taglia unica" (*one-size-fits-all*), uguale per tutti. Le aziende devono essere flessibili e responsive rispetto ai cambiamenti in atto se vogliono riuscire a rimanere competitive rispetto alla concorrenza. Alcuni cambiamenti a livello globale stanno modificando la natura intrinseca del lavoro e le caratteristiche dei lavoratori, e l'implementazione di adeguati programmi di *Total Reward* rappresenta un modo particolarmente efficiente di rispondere ad essi:

1. **CAMBIAMENTO DEMOGRAFICO:** le differenze generazionali, culturali e di genere all'interno della forza lavoro sono sempre più marcate. A tale mutamento corrisponde una trasformazione nei bisogni dei lavoratori;
2. **MOBILITÀ DELLA FORZA LAVORO:** le nuove generazioni sono più inclini a cambiare molte volte occupazione nel corso della loro carriera e le aziende non competono più per i talenti a livello locale ma a livello globale. Compito delle politiche di *Total Reward* è aiutare ad attrarre e trattenere i talenti e diminuisce i costi legati al *turnover*;
3. **CAMBIAMENTO NELLA NATURA DEL LAVORO:** la tecnologia ha modificato significativamente il modo di lavorare. Alcune professioni che prima richiedevano personale non qualificato adesso sono considerate altamente qualificate. Obiettivo dei programmi di *Total Reward* è affrontare questi cambiamenti focalizzandosi sulla formazione e lo sviluppo a lungo termine della forza lavoro;
4. **AUMENTO DEI SOCIAL MEDIA:** la diffusione dei social media ha diminuito il controllo che le aziende hanno sulla loro immagine pubblica e su come vengono percepite. Attraverso il loro interesse verso il coinvolgimento, la soddisfazione e la produttività dei dipendenti, le strategie di *Total Reward* sono di aiuto nella gestione dell'opinione dei dipendenti riguardo all'azienda;
5. **DISPONIBILITÀ DI GRANDI QUANTITÀ DI DATI:** le aziende implementano iniziative di Business Intelligence (B.I.) per ottimizzare i propri processi decisionali. Le grandi quantità di dati a loro disposizione possono essere utilizzate dai professionisti delle risorse umane per dimostrare i

risultati in termini di ritorno sugli investimenti (ROI, *return on investment*) delle loro iniziative (Lerner, 2015).

Le aziende altamente performanti considerano le politiche di *Total Reward* un'area nevralgica della loro organizzazione e percepiscono che una strategia efficace le differenzia rispetto alle aziende loro pari, accresce la produttività degli impiegati, attrae talenti e fornisce ad esse un maggiore ritorno sugli investimenti. Tali imprese sono accomunate da alcune caratteristiche:

- allineano i programmi retributivi che le differenziano dalla concorrenza ai propri obiettivi di business;
- si occupano di comunicare attivamente e regolarmente ai propri impiegati le politiche di *Total Reward* e la loro connessione con il business;
- sviluppano strategie di ricompensa che includono obiettivi chiari e misurazioni oggettive;
- non misurano il successo delle loro iniziative solamente in base ai costi, ma anche in base al coinvolgimento e alla soddisfazione degli impiegati (Kwan and Hein, 2013);
- conoscono l'importanza di revisionare regolarmente i loro programmi in modo da poter offrire ricompense sempre aggiornate e differenziate.

Nelle aziende altamente performanti le strategie di business cambiano ogni 12/15 mesi. Purtroppo però nella maggior parte delle organizzazioni le linee retributive tendono a cambiare in maniera molto lenta, come indica un'indagine del 2013, dalla quale risulta che solamente il 15% delle imprese intervistate aveva rivisto i propri piani di *Total Reward* nei due anni precedenti (White, 2013). Il risultato di ciò è che nella maggior parte delle organizzazioni le politiche di *Total Reward* non sono allineate al business e per questo motivo falliscono nel motivare adeguatamente gli impiegati e nell'accrescere la produttività (McCormick, 2015).

Per affrontare questo disallineamento, può essere utile cercare di definire quali saranno le tendenze che le aziende adotteranno negli anni a venire:

1. Maggiore offerte di ricompense intangibili, quali ad esempio opportunità di crescita e sviluppo o maggiore autonomia lavorativa;
2. Rinnovata attenzione verso la gestione del benessere e della malattia;
3. Crescente connessione delle retribuzioni dirette alle *performance* organizzative ed individuali;
4. Offerta di congedi parentali retribuiti e orari di lavoro flessibili (Miller, 2014);
5. Aumento per gli impiegati delle possibilità di personalizzare i programmi di *Total Reward* e della loro libertà di scelta, in modo da poter soddisfare i bisogni di popolazioni con caratteristiche differenti;
6. Comunicazione più aperta e articolata ai dipendenti dei programmi di *Total Reward* (Kwan e Hein, 2013);
7. Introduzione del lavoro flessibile (ad esempio ferie illimitate) e di benessere (ad esempio programmi di *mindfulness*) con l'obiettivo di diminuire il livello di stress dei dipendenti (Bersin, 2015).

Dopo aver esposto da una prospettiva generale i punti più attuali della discussione riguardante il *Total Reward*, nei prossimi paragrafi verranno approfondite a un livello di dettaglio maggiore alcune delle tematiche più rilevanti: le differenze generazionali e le preferenze retributive dei cosiddetti *Millennials*; la comunicazione efficace delle politiche di *Total Reward*; l'importanza degli incentivi non finanziari ed in particolare di quelle intangibili; le pratiche di personalizzazione e di scelta delle ricompense.

3.2 Differenze generazionali e *Millennials*

L'idea che i valori e le preferenze sul posto di lavoro differiscano attraverso le diverse generazioni è stata ormai portata alla luce da diverso tempo. La teoria su cui si basa parte dal presupposto che eventi storici e sociali modellino le vite di specifiche coorti, e possano essere usati per definirne le caratteristiche. Sebbene questi avvenimenti differiscano di stato in stato, si ritiene che specifici gruppi di età abbiano con maggiore probabilità simili sistemi di valori indipendentemente dall'ambiente specifico in cui hanno vissuto (Smola e Sutton, 2002).

Le categorie generazionali che vengono considerate più frequentemente sono le seguenti: *Baby Boomers* (1946-1964); *Generazione X* (1965-1980); *Generazione Y o Millennials* (1981-1999) (Lancaster & Stillman, 2002). Questo mix generazionale, richiede agli specialisti delle Risorse Umane di adattare i propri programmi di *Total Reward* in modo da tenere conto dei differenti valori e bisogni e delle diverse etiche del lavoro, così da saper attrarre, trattenere e motivare in maniera differenziata gli appartenenti a ciascuna categoria (Milgram, 2008).

I risultati di una ricerca indicano che gli appartenenti alla categoria dei *Baby Boomers* preferiscono retribuzione fissa e incentivi a lungo termine, strumenti di riconoscimento a lungo termine, possibilità di sviluppo e formazione informali; gli appartenenti alla *Generazione X* prediligono un bilanciamento tra retribuzione fissa e variabile e maggiori servizi di *work-life balance* (in particolare orario flessibile); i *Millennials* sono invece più propensi ad accettare livelli maggiori di retribuzioni variabili, e attribuiscono grande importanza agli strumenti di riconoscimento non finanziari così come alle possibilità di formazione e di carriera (Bussin e Van Rooy, 2014). Per questo motivo, strategie di *Total Reward* uniformi per ognuna di queste categorie non possono essere sufficienti se si vogliono raggiungere risultati ottimali.

Considerando le future tendenze demografiche, i *Boomers* continueranno sempre di più ad uscire dalla forza lavoro, aumentando così le percentuali di appartenenti alle *Generazioni X e Y*. Negli Stati Uniti, in particolare, i *Millennials* hanno superato nel 2014 i *Boomers* e nel 2015 la *Generazione X* come numero di rappresentanti di lavoratori, diventando così la fascia generazionale più rappresentata (Fry, 2015), ed è immaginabile che nei prossimi anni anche in Italia si assisterà a tendenze simili. Per questo motivo, attrarre e trattenere i migliori talenti appartenenti a questa generazione diventa un obiettivo di cruciale importanza per le aziende, a maggior ragione considerando che essi mostrano tendenza a cambiare lavoro più frequentemente rispetto ai loro predecessori (Saba, 2013). Diversi autori hanno cercato di spiegare questo tipo di comportamenti lavorativi della *Generazione Y*, per esempio sostenendo che essi sono più indipendenti e alla ricerca di ambienti che gli permettono di essere autonomi e creativi (Martin, 2005); che pongono grande enfasi sull'ottenimento di rapidi avanzamenti di carriera e di accrescimento personale (Bassett, 2008); che conferiscono particolare importanza alla soddisfazione del proprio lavoro, e che si rivelano disposti a lasciare un'azienda se gli obiettivi di questa non sono allineati con i loro (Moritz, 2014).

Molteplici ricerche si sono occupate di indagare quali sono le preferenze dei *Millennials* sul tema. Tali studi mostrano che essi hanno più alte aspettative riguardo agli avanzamenti di carriera e al bilanciamento tra vita privata e lavoro rispetto ai colleghi più anziani (Saba, 2013); che considerano importanti le opportunità di apprendimento e sviluppo e di *feedback* immediati sulle *performance*, e che ritengono le iniziative di *work-life balance* più importanti delle retribuzioni fisse e variabili (Snelgar et al, 2013); che pongono particolare enfasi sulle opportunità di apprendimento e di ampliamento delle loro *skills*, su positive relazioni con i manager, e sulla retribuzione fissa (Barkhuizen, 2014); che vogliono prima di tutto flessibilità lavorativa, opportunità di mobilità e di apprendimento, *feedback* e ricompense più frequenti (Moritz, 2014). Saper rispondere ai bisogni dei lavoratori appartenenti a questa fascia di età, diventerà un fattore sempre più cruciale per le aziende negli anni a venire.

Indicazioni pratiche su come adattare le proprie strategie di *Total Reward* alle esigenze dei *Millennials* sono le seguenti:

- Fornire possibilità di scelta ed auto-selezione;

- Incrementare la trasparenza e diminuire le barriere artificiali: i percorsi di carriera e le possibilità di avanzamento sia verticale sia orizzontale devono essere definiti in maniera esplicita;
- Aumentarne la partecipazione su questioni importanti, consentendogli ad esempio di esprimere la loro opinione su che direzione deve prendere la gestione delle risorse umane nell'azienda;
- Utilizzare forme di apprezzamento e supporto, nonché di ricompensa non finanziarie (Moritz, 2014).

3.3 Comunicazione efficace dei programmi di *Total Reward*

Obiettivo di primaria importanza per le imprese che adottano dei programmi di *Total Reward* è quello di riuscire a comunicare efficacemente le strategie adottate ai propri dipendenti. Tuttavia, secondo il 2015 *Aflac WorkForces Report*, solamente il 13% dei datori di lavoro ritiene di essere sufficientemente capace nel fare ciò, mentre tre quarti degli impiegati affermano che le aziende si sono confrontate con loro sul tema delle ricompense solamente due volte o meno nell'ultimo anno. Inoltre, una delle sfide più citate dalle aziende (50%) è, secondo il *Global Employee Benefits Watch 2014*, la mancanza di comprensione da parte dei dipendenti del valore effettivo dei programmi di *Total Reward* a loro offerti. La mancanza di comunicazione delle politiche retributive è, probabilmente, una conseguenza della crisi economica, a causa della quale le aziende hanno diminuito il loro interesse verso il coinvolgimento dei dipendenti e hanno ridotto gli investimenti su tali programmi (Hollon, 2011).

Le organizzazioni dimostrano di essere particolarmente sensibili all'esistenza di questo problema, come dimostrato dai risultati del 2014 *Global Top Five Total Rewards Priorities Survey*. L'aumento dei programmi di educazione e comunicazione verso i dipendenti, viene infatti citato come la strategia più frequentemente adottata di recente, o programmata per il futuro, dalle aziende che hanno deciso di apportare modifiche ai propri programmi di *Total Reward* (50%). In particolare, è importante che esse comunichino le proprie strategie retributive alla forza lavoro più volte all'anno, utilizzando metodi attivi e tenendo presente che ogni persona ha i suoi particolari *pattern* di apprendimento: alcuni preferiscono presentazioni visuali, altri immagazzinano maggiori informazioni se vengono loro presentate in maniera interattiva su portali di *e-learning*. A tal riguardo, pensare di integrare il processo educativo con componenti di *gamification* potrebbe essere una interessante prospettiva per il futuro (BenefitFocus Blog, 2015).

3.4 Gli strumenti di ricompensa non finanziari

Tradizionalmente le componenti finanziarie nei pacchetti retributivi sono state considerate di primaria importanza. D'altra parte, gli elementi non finanziari sono costantemente aumentati di rilevanza agli occhi dei dipendenti. Pagamento e remunerazione sono gli elementi più semplici da replicare e per questa ragione le organizzazioni stanno cercando nuove strade per differenziarsi rispetto ai loro *competitor* (WorldatWork, 2003). Focalizzarsi sull'offerta di un più ampio spettro di ricompense non finanziarie è una delle strategie utilizzate per raggiungere tale obiettivo.

Numerosi studi hanno concluso che per persone con stipendi soddisfacenti, alcuni tipi di ricompense non finanziarie sono più efficienti rispetto ad incentivi economici aggiuntivi nell'ottenere il coinvolgimento dei dipendenti. La crisi economica, con l'imperativo di ridurre i costi, ha fornito ai manager grandi opportunità di rivalutare la combinazione di incentivi finanziari e non finanziari. Man mano che la redditività ha ricominciato a crescere in alcune aree geografiche e in alcuni settori, si sono visti segnali del ritorno all'utilizzo di bonus finanziari: il 28% dei rispondenti a una indagine condotta da *McKinsey Quarterly* ha affermato, già nel 2009, che la sua compagnia programmava di inserire nuovi incentivi finanziari nell'anno a venire. Sebbene questi *reward* ricoprano sicuramente un ruolo importante, i responsabili delle risorse umane dovrebbero considerare di sfruttare la lezione portata dalla crisi e ragionare in maniera ampia sui modi più efficaci di coinvolgere e ispirare la forza

lavoro. Una strategia di *talent management* che enfatizzi l'uso frequente dei giusti motivatori non finanziari sarebbe un beneficio per molte organizzazioni (Dewhurst et al., 2009).

E' stato dimostrato, ad esempio, che un'offerta di lavoro viene considerata più attraente quando menziona al suo interno la presenza di alcuni elementi quali *work-life balance*, opportunità di apprendimento e possibilità di avanzamenti di carriera (Schlechter et al., 2015).

Secondo diverse ricerche, alcuni incentivi non finanziari vengono valutati di ugual valore, o addirittura migliori, rispetto ai compensi monetari dai dipendenti:

- **FLESSIBILITÀ LAVORATIVA:** l'89% dei *Millennials*, il 79% degli appartenenti alla *Generazione X* e l'87% dei *Boomers* cita la flessibilità come un elemento importante. Le compagnie che trattano il tempo come una valuta, attraverso possibilità di telelavoro e orari di scaglionati, hanno anche più probabilità di attrarre impiegati di alto calibro. In alcune metropoli in Brasile, Cina e India, per via delle enormi quantità di traffico, è stato calcolato che lavorando da casa i dipendenti guadagnino due ore lavorative al giorno, senza contare le forti riduzioni di stress. Due anni dopo aver lanciato il suo programma di orario flessibile in India, la Banca HSBC ha registrato un aumento della produttività dell'88%.
- **IMPORTANZA DEI RICONOSCIMENTI:** il 35% dei lavoratori e il 35% dei direttori finanziari rispondenti a un questionario condotto da *Accountemps*, citava i frequenti riconoscimenti dei risultati raggiunti come il più efficace tipo di *reward* non monetario. Il riconoscimento, sia pubblico sia privato, è un potente strumento che non ha costi ma che può fornire significativi ritorni. Alcuni esempi possono essere attenzioni e lodi da parte dei superiori o articoli pubblicati sull'intranet aziendale.
- **RILEVANZA DELLE PAUSE:** sebbene diversi studi abbiano ripetutamente dimostrato che la produttività cresce molto dopo una pausa di soli 5-10 minuti, in un contesto di instabilità lavorativa, i dipendenti non hanno la possibilità o non si sentono in diritto di avvalersene. I manager possono essere di esempio e di incoraggiamento nell'utilizzare i programmi di benessere aziendale e nel prendersi brevi pause durante il lavoro (Hewlett, 2012).
- **POSSIBILITÀ DI DIRIGERE PROGETTI:** il coinvolgimento in progetti speciali fa sentire le persone importanti per l'azienda e le ispira a dare un forte contributo. Inoltre, tale possibilità favorisce lo sviluppo di competenze di leadership comportando così benefici a lungo termine per l'azienda (Dewhurst et al., 2009).

Nel precedente paragrafo erano state analizzate le preferenze in fatto di *Total Reward* tra le varie generazioni, appurando una predilezione dei *Millennials* verso le ricompense non finanziarie. Può essere interessante chiedersi se vi siano anche delle differenze legate al genere per quanto riguarda tale tematiche. I risultati di una ricerca indicano che effettivamente tali differenze esistono, poiché le donne risultano più attratte dalla presenza di elementi non finanziari. Il bisogno di bilanciare le responsabilità lavorative con quelle famigliari è diventata una sfida sempre più rilevante per molte di esse. Le aziende sono diventate gradualmente più consapevoli della necessità di attrarre lavoratrici sul posto di lavoro, e i risultati di questa ricerca suggeriscono che disegnare pacchetti di *Total Reward* che comprendano elementi non finanziari è un buon metodo per raggiungere tale obiettivo (Schlechter et al., 2015).

Nonostante la discreta quantità di dati a favore, e sebbene stessero attraversando un periodo di difficoltà economica, a partire dal 2009 diverse aziende hanno effettuato tagli nell'utilizzo di incentivi non finanziari. Molti dirigenti esitano a mettere in discussione la saggezza manageriale tradizionale, la quale afferma che sono i soldi che l'elemento monetario è punto nevralgico e che i bonus sono l'incentivo prediletto dalla maggior parte delle persone. Una seconda ragione, probabilmente, è che gli incentivi non finanziari richiedono un maggior dispendio di tempo e di impegno da parte dei dirigenti (Dewhurst et al., 2009). Nonostante ciò, è importante per le imprese la consapevolezza della possibilità di perdere lavoratori di talento se non includono, o non enfatizzano, la presenza di incentivi non finanziari all'interno dei loro piani di *Total Reward* (Schlechter et al., 2015).

3.5 Personalizzazione e scelta dei *Reward*

Un problema che contraddistingue i programmi di *Total Reward* è che nella maggior parte dei casi essi sono costruiti seguendo un approccio “a taglia unica”, uguale per tutti, e non si focalizzano sui bisogni del singolo lavoratore. L’assunzione che sta alla base di un tale comportamento è che gli incentivi che vengono forniti alla forza lavoro sono intrinsecamente dotati di valore e per questo motivo saranno efficaci nel motivare i dipendenti e accrescere le performance. Tuttavia ciò che non viene considerato è che ogni individuo attribuisce un diverso valore alle varie forme di incentivo presenti in un programma di *Total Reward*, e che alcune misure che possono soddisfare i bisogni di un lavoratore possono essere ritenute inutili da un altro (Potts, 2014).

Una strategia di crescente popolarità per affrontare questo genere di difficoltà è quella di fornire ai dipendenti la possibilità di scegliere il livello o il tipo di *reward* che essi riceveranno (Miceli e Heneman, 2000). Negli Stati Uniti, una simile politica veniva utilizzata nel 1980 da meno di venti organizzazioni (Hewitt Associates, 1993), mentre nel 2007 la maggior parte delle aziende più importanti offriva possibilità di scelta ai dipendenti (Employee Benefits, 2007) e anche in altri paesi è stato possibile osservare un simile trend (Koo, 2011).

Le imprese hanno incominciato a dare ai dipendenti la possibilità di scegliere gli elementi con cui verranno ricompensati per due ragioni principali: controllare i costi fornendo solamente gli incentivi che vengono valutati positivamente, e ottenere dei benefici in quanto a coinvolgimento e *performance* (Kelliher e Anderson, 2008). L’approccio tradizionale fondato sull’offerta di *reward* standardizzati, infatti, non ha avuto successo nel controllare i costi e aumentare le *performance*, producendo scarsi risultati (Beer e Cannon, 2004).

La possibilità di personalizzazione possono variare da forme semplici, quali scegliere tra diverse opzioni di offerta, a situazioni in cui l’intero pacchetto di ogni dipendente è idiosincratico (Anand et al., 2010). Come detto poche righe addietro, fornire ai lavoratori tale possibilità di *Total Reward* ha come obiettivi la riduzione dei costi, l’aumentata soddisfazione dei lavoratori e un aumento della performance. I primi due risultati sono oramai appurati (Dencker et al., 2007), e ci sono dati a favore anche dell’aumento di performance legato alla scelta dei *reward*. Uno studio ha dimostrato che i lavoratori che avevano ideato il loro sistema di ricompense, avevano prestazioni migliori di quelli a cui lo stesso identico sistema di *reward* veniva imposto (Cooper et al., 1992).

Esiste tuttavia uno studio che non ha trovato alcun beneficio nel far progettare ai dipendenti un nuovo sistema di ricompense. In esso, i lavoratori venivano coinvolti nel fornire al management le loro preferenze, ma non mostravano nessun beneficio legato ai nuovi incentivi (Morgeson et al., 2001). Si può notare, però, che in questo caso ad essi veniva offerta possibilità di partecipazione, ma non possibilità di scelta. Questa ricerca indica dunque che i lavoratori rispondono positivamente se hanno la facoltà di scegliere i propri incentivi, mentre la possibilità di partecipare ad un processo al termine del quale è qualcun altro (il management) a prendere le decisioni, non comporta nessun vantaggio (Caza et al., 2015).

Tuttavia, le ricerche hanno mostrato che tale facoltà non sempre produce risultati positivi (Chua e Iyengar, 2006). Se si permette alle persone di scegliere tra diverse possibilità che essi trovano non attraenti, una tale pratica non solo non comporterà risultati positivi, ma farà sì che i dipendenti trovino meno soddisfacenti gli incentivi proposti e siano più focalizzati sulla scarsa attrattività di quelli che l’azienda gli fornisce (Botti e Iyengar, 2004). Per questo motivo, non è sufficiente per le organizzazioni semplicemente offrire delle opzioni di personalizzazioni: le alternative disponibili devono apparire attraenti ai lavoratori (Caza et al., 2015).

Capitolo 4: BEST PRACTICE

Antesignano di un *think different* aziendale, che vedeva la figura del dipendente al centro del concetto di azienda, Adriano Olivetti ha, con il suo considerare i bisogni del lavoratore un’esigenza,

spianato la strada in Italia a diverse imprese le quali, raccogliendo la sua eredità di pensiero, hanno portato avanti e sviluppato ampi modelli di *Total Reward*.

4.1 Luxottica

Approdata al mercato internazionale negli anni '80, e attualmente con un numero di dipendenti nel mondo superiore ai 62.000, Luxottica è oggi tra le aziende leader nel design, produzione e distribuzione di occhiali. Con il suo pacchetto di *Total Reward* essa si è da sempre rivelata uno dei maggiori esempi di gestione del dipendente ottenendone un potenziamento di risultati ed efficienza.

A differenza dei più diffusi sistemi di *benefit* organizzati in base alla posizione ricoperta e tendenzialmente destinati alle figure dirigenziali, Luxottica si basa sull'idea di integrare i salari più bassi di impiegati e operai attraverso un'operazione di soddisfacimento dei bisogni primari delle loro famiglie.³ Tale intento vede la sua concretizzazione nel Febbraio del 2009 mediante la firma del Protocollo d'Intesa tra Luxottica e le varie organizzazioni sindacali, con le quali l'azienda ha stipulato l'attuazione di un programma di *welfare* aziendale in grado di soddisfare i bisogni dei circa 7000 dipendenti dei sette stabilimenti produttivi italiani. Nel corso dell'anno le due forze hanno collaborato congiuntamente all'elaborazione di uno studio che analizzasse le capacità di acquisto dei dipendenti e delle loro famiglie individuando in tal modo possibili ambiti di intervento. È nato così nel Dicembre dello stesso anno il Comitato di *Governance*, organo di rappresentanza biunivoca (sindacale e aziendale) il quale, con l'ausilio di un comitato tecnico-scientifico di esperti, ha il compito di studiare e proporre nuovi progetti atti al miglioramento delle politiche retributive. Si tratta di un sistema che applica in pieno il principio di bilateralità: l'investimento in *welfare* deriva infatti dalla diminuzione dei tempi di produzione e degli sprechi innescando così una cultura per la quale sono gli stessi lavoratori a guadagnare i fondi utili al *welfare* ponendo al centro del sistema il totale coinvolgimento del dipendente. Le iniziative predisposte al termine di tale studio riguardano aree di intervento quali salute, istruzione, assistenza sociale, benessere alimentare e mobilità sociale. In particolare possono essere riassunte in:

1. **CARRELLO DELLA SPESA:** con un valore di 110 euro e distribuito mensilmente attraverso accordi con cooperative locali, stanziato a favore di tutti gli operai e impiegati con contratto a tempo determinato, indeterminato, di somministrazione e stage degli stabilimenti produttivi;
2. **CASSA DI ASSISTENZA SANITARIA:** studiata da Unisalute, prende in considerazione un ampio spettro di spese legate alla salute (visite specialistiche, esami diagnostici, medicinali, ed una vasta gamma di cure odontoiatriche) e, in particolare, data l'alta percentuale (65%) di personale femminile, offre un'ampia copertura delle spese ginecologiche;
3. **RIMBORSO TOTALE DEI LIBRI DI TESTO:** per i dipendenti e per gli studi dei loro figli, che copre l'intero ammontare del costo dei testi dalle scuole inferiori fino all'università. Utilizzabile anche dagli assunti a tempo determinato, vede il suo completamento con lo stanziamento di borse di studio per gli studenti meritevoli.

Ad implementare tali *benefit* ha contribuito, per i 300 dipendenti di Milano, il *Milano Care Family*. Ideato nel 2010 in seguito ad un questionario, esso prevede l'estensione dell'orario flessibile, convenzioni e contributi economici per asili nido e campi estivi (impiegati e quadri possono usufruire, grazie alle convenzioni stipulate da Luxottica con asili e centri estivi, di un contributo economico a copertura parziale della spesa) ed un servizio di *babysitting on demand*.

Il 17 Ottobre 2011 la firma del Contratto Integrativo ha posto dei nuovi punti a favore dei dipendenti dei centri produttivi attraverso l'istituzione della banca ore, la predisposizione del pagamento del permesso di paternità fino a cinque giorni, una maggiore flessibilità nella gestione dell'orario di lavoro e la conversione in borse di studio per corsi di formazione inerenti l'attività

³“Sono le persone a determinare ogni giorno il vero successo di lungo periodo delle nostre imprese.” Leonardo Del Vecchio, Agosto 2011

dell'azienda delle ore annue previste per la formazione continua. A spiccare tra le nuove iniziative è inoltre l'introduzione del *job sharing* familiare. L'iniziativa, che nasce dalla volontà di tutelare le famiglie dei dipendenti nelle zone che risentono maggiormente della crisi economica e dell'alto tasso di disoccupazione, si prefigge di mantenere la capacità reddituale del nucleo familiare attraverso la possibilità per il coniuge ed i figli del dipendente di sostituirlo per un periodo limitato.

Le attenzioni del gruppo Luxottica nei riguardi dei propri dipendenti hanno subito un costante incremento l'ultimo dei quali, avvenuto nel 2013, ha previsto un cospicuo aumento delle iniziative di *Total Reward* nel settore istruzione. Ad essere stati aggiunti sono infatti:

- Eventi e programmi di **orientamento scolastico e professionale** per i figli dei dipendenti;
- **Corsi di recupero** offerti agli studenti delle scuole del territorio;
- Raddoppio delle **borse di studio** – dalle attuali 185 a 370 – e incremento del loro valore pari a circa il 60 per cento;
- **Rimborso integrale delle tasse universitarie** per dipendenti e figli con media dei voti uguale o superiore a 29;
- **Soggiorni all'estero**.

Anche nel settore sanitario sono stati introdotti dei cambiamenti andando ad integrare i *benefit* già presenti con un ampliamento delle coperture assicurative previste dal piano sanitario integrativo e l'istituzione di un servizio di ascolto e *counselling*. Apice dimostrativo della volontà di integrare al massimo il dipendente nell'azienda, è stato raggiunto il 10 Ottobre 2011 con l'assegnazione gratuita di azioni proprie Luxottica Group a favore dei dipendenti delle Operations italiane del Gruppo. L'azione ha riguardato 7.283 persone ed ha visto la sua ripetizione il 19 Maggio 2015 quando, in occasione del suo 80° compleanno Leonardo del Vecchio, presidente e fondatore del gruppo Luxottica, ha distribuito tra i suoi dipendenti un pacchetto di 140.000 azioni proprie dal valore complessivo di 9 milioni di euro (*il Sole 24 Ore*, 19 Maggio 2015).

Le politiche attuate dal gruppo Luxottica si sono rivelate un modello vincente. Dall'introduzione del sistema di *welfare* aziendale nel 2009 ad oggi, infatti, la qualità della produzione ha continuato a migliorare vedendo una cospicua riduzione degli scarti, un minore assenteismo ed una maggiore attenzione all'efficienza dei processi. Il suo programma ha inoltre ricevuto alcuni importanti riconoscimenti tra cui il premio "Etica e Impresa 2009", promosso da CGIL, CISL e UIL, dall'Associazione Italiana dei Direttori del Personale e da Federmanagement, il "Goodwin Award 2010", istituito dall'Università di Siena, e il premio "Arête 2010", attribuito da Confindustria e ABI con il patrocinio della Presidenza della Repubblica.

4.2 Pirelli

Rientrando tra i leader mondiali del settore pneumatici, con i suoi 23 siti industriali presenti in quattro continenti ed oltre 31.000 dipendenti, il gruppo Pirelli vede come caratteristica distintiva, fortemente desiderata dal suo fondatore, quella di «eccitare attaccamento» nell'azienda facendo sentire il lavoratore parte di una «famiglia aziendale» (Unindustria Reggio Emilia, *Il Welfare Pirelli*). Così, a soli pochi anni dalla fondazione della sua azienda, Giovanni Battista Pirelli, con l'intento di creare un collante motivazionale tra i dipendenti e l'impresa stessa, e comprendendo l'importanza di investire su forme di previdenza e assistenza sociale, istituisce la Cassa Sociale (1877) dove «l'operaio possa trovare soccorso per sé e per la sua famiglia» (Fondazione Pirelli, *Il Welfare Pirelli dalle origini al secondo dopoguerra*). Già sul finire dell'800 i dipendenti Pirelli si vedono dunque elargire un sussidio in caso di malattia, agevolazioni all'istruzione mediante un asilo ed una scuola primaria, e premi di anzianità.

Parallelamente alla crescita aziendale, negli anni si intensifica il lavoro di ricerca sul benessere aziendale portando il gruppo Pirelli ad intervenire su aree quali salute, supporto alla famiglia, sostegno al lavoratore, previdenza e tempo libero:

- **SALUTE** – Già nel 1901 l'intervento in campo sanitario subisce un grande ampliamento. Il sussidio sanitario previsto viene incrementato da un servizio sanitario interamente a carico dell'azienda e usufruibile da tutti i dipendenti, il quale era poi esteso al di fuori dei confini territoriali della fabbrica attraverso delle spettanze pagate ai medici curanti per visite a domicilio e ambulanze. Nel 1926 viene poi istituito il *Servizio di Assistenza Sanitaria (SAS)* gratuito a favore dei dipendenti e dei loro familiari comprendente cure mediche generali, consulenze specialistiche, esami di laboratorio, cure domiciliari e facilitazioni in caso di ricovero in ospedali e strutture specializzate. Negli anni a venire il SAS migliora ulteriormente fino all'introduzione, negli anni '50, dell'assistenza farmaceutica per i dipendenti e dei loro familiari, del ricovero gratuito nelle strutture convenzionate e del rimborso per cure termali. In seguito ad un accordo sindacale siglato nel 1969, il SAS si vede sostituito da una mutua delegata, attualmente ancora in vigore, chiamata *Mutua Aziendale Pirelli (MAP)* la quale si vede ulteriormente ampliare nel 1980 dalla creazione del *Fondo Sanitario Assistenziale (FAS)* finalizzato al rimborso di alcune cure sanitarie indirette.
- **SUPPORTO ALLA FAMIGLIA** – Da sempre attenta alla sua manodopera femminile Pirelli istituisce, a partire dai primi anni Trenta, dei provvedimenti a tutela della gravidanza quali il servizio ambulatoriale per la cura della sterilità, il sussidio per il parto ed un rimborso spese per il parto a domicilio. Nel 1967 la medesima società si occupa inoltre della realizzazione di un centro per la diagnosi precoce dei tumori genitali femminili presso la casa di cura San Pio X a Milano. Il supporto alla famiglia non riguarda solo il periodo di gestazione ma si protrae nel tempo ad accompagnamento della crescita e dello sviluppo del nuovo individuo attraverso la costruzione di asili, strutture per il doposcuola e colonie estive e terapeutiche. Nel 1932 viene istituita la *Fondazione Pirelli* la quale predispone un fondo per l'elargizione di una serie di borse di studio per i figli dei dipendenti studenti di scuole medie superiori, e per l'ospitalità di questi presso vari collegi ed istituti di istruzione. Particolare attenzione è poi rivolta agli ex dipendenti anziani: nel 1947 la Fondazione Piero e Alberto Pirelli acquista la villa Porro Lambertenghi di Induno Olona per convertirla in casa di riposo con lo scopo di «offrire una garanzia ai vecchi lavoratori dell'azienda contro la solitudine e i disagi economici» (Fondazione Pirelli, *Il Welfare Pirelli dalle origini al secondo dopoguerra*).
- **SOSTEGNO AL LAVORATORE** – Risalente agli anni '20 mediante il sostegno della "Cooperativa per costruzioni case popolari fra i dipendenti della società italiana Pirelli" è la costruzione a Milano Bicocca del Borgo Pirelli,⁴ nello stesso periodo vengono inoltre consegnati i primi 90 appartamenti, costruiti dall'Istituto Autonomo delle Case Popolari e affittati a prezzi vantaggiosi al personale della società.
- **PREVIDENZA** – Nel 1917, la Pirelli è la prima grande società italiana a concedere ai propri dipendenti le vacanze remunerate. Nel 1919 viene inoltre creato un apposito ufficio *Assicurazioni e Beneficenza* con il compito di gestire pagamenti e questioni relative alle assicurazioni contro gli infortuni, l'inabilità e la vecchiaia; e solo due anni dopo è attivata la *Unificata Cassa di Previdenza*. Costantemente al passo con l'evoluzione normativa la Pirelli si è spesso rivelata anticipatrice prevedendo ad esempio in tema di tutela del dipendente, un'indennità di licenziamento ancor prima dell'obbligatorietà di legge.
- **TEMPO LIBERO** – Attraverso la creazione del *Dopolavoro aziende Pirelli*, dal 1926, la società si impegna direttamente nella costruzione di impianti sportivi come campi da calcio, tennis, pallavolo e palestre dedicate alla fruizione del tempo libero del dipendente.

⁴ «Entrare oggi nelle vaste e linde sale della Bicocca destinate alle mense e visitare gli annessi servizi; prendere conoscenza dell'organizzazione di spacci e mense; rendersi edotti del funzionamento del servizio medico e delle infermerie dalle moderne attrezzature; visitare gli asili, le case di cura, i laboratori di apprendistato e via dicendo; tutto ciò è cagione di grande compiacimento per il cammino già percorso ed anche di sprone a fare sempre di più [...]. In questo campo assistenziale e per talune funzioni, oltre che la misura, vale il tono dell'intervento.» Alberto Pirelli, 1946, *Catalogo della Mostra GNP 2012*.

Attualmente la presenza dei suoi siti a livello internazionale, ha reso necessario per il gruppo Pirelli l'adozione di un sistema che utilizzi delle linee guida generali, comuni a tutte le sedi, integrate con dei precisi programmi locali.

In linea con le operazioni svolte negli anni, in Italia il gruppo ha continuato il suo impegno apportando costanti migliorie. L'assistenza sanitaria giunge così oggi a toccare 12 ambiti medico-specialistici diversi (esami ecografici, cure dentistiche, apparecchi ortodontici, operazioni laser, terapie ultrasoniche...), garantendo copertura a tutti i dipendenti, ai loro familiari a carico e ai pensionati fino a 5 anni dalla cessazione del contratto lavorativo.

Incentrato sulla «importanza delle risorse umane nella convinzione che il principale fattore di successo di ogni impresa sia costituito dal contributo professionale delle persone che vi operano» (*Codice Etico Pirelli 2010*), e spinto dallo scopo di alleviare il carico dei propri dipendenti, Pirelli continua a porre grande attenzione nel sostegno alle famiglie. Attraverso il progetto *Nasce una Mamma* l'azienda, oltre ad occuparsi del periodo di gestazione, affronta con le proprie dipendenti il reinserimento lavorativo dopo il periodo di maternità mettendo a loro disposizione incontri di gruppo con una psicologa così da condividere le difficoltà della nuova esperienza e del conciliare impegni lavorativi e familiari. Con l'appoggio del comune di Milano e dell'Università di Milano Bicocca, Pirelli ha recentemente costruito l'*Asilo Nido Bambini Bicocca* il quale, grazie alla presenza ed al coordinamento del personale universitario, si rivela una eccellenza nel suo genere. L'attenzione allo studio ha visto inoltre un forte incremento con la possibilità per i figli dei dipendenti di partecipare a corsi teatrali, gite educative, e corsi di inglese interamente finanziati dai 6 ai 18 anni. Oltre all'assegnazione di borse di studio coprenti l'intero percorso di studi, grazie alla collaborazione con l'associazione *Intercultura*, dedicata alla promozione degli scambi scolastici internazionali, il Gruppo Pirelli mette ogni anno a disposizione una decina di borse di studio a copertura totale che consentano agli studenti meritevoli un periodo di studi all'estero della durata di un anno in Paesi quali America del Nord e del Sud, Cina e Australia. A completamento del tutto l'azienda offre continui servizi utili alla gestione del tempo libero mediante ricche convezioni con esercizi commerciali, palestre, teatri e musei ed attraverso servizi di *car pooling*, consulenza fiscale e legale, possibilità di acquisto su *temporary shop* e *baby sitting on demand*.

Come affermato in uno dei principi di Politica e Qualità aziendale⁵, attraverso una visione che vuole il dipendente posto al centro del funzionamento dell'impresa, il Gruppo Pirelli è riuscito di anno in anno a confermare i suoi risultati di produttività rafforzando inoltre il legame di fiducia tra impresa e lavoratore portando quest'ultimo a sentirsi, sempre più, parte di una "comunità aziendale".

4.3 Il Total Reward nelle PMI: Il caso Piovan

Rappresentanti il 99% delle aziende italiane (*Patrimonializzare e sostenere la competitività delle PMI italiane: la quotazione su AIM Italia*, ODCEC, Milano 2011), le PMI si rivelano coloro che maggiormente contribuiscono all'economia nazionale. All'interno di esse circa 4.000 hanno un fatturato compreso tra i 13 e i 290 milioni di euro mostrandosi spesso accomunate da caratteristiche quali: la proprietà familiare, l'elevata crescita del fatturato con buon livello di marginalità e basso tasso di indebitamento, la capacità di competere con il mercato internazionale affiancata spesso dalla presenza di filiali estere, e la localizzazione in regioni quali Lombardia, Piemonte, Veneto, Friuli ed Emilia Romagna.

Con una capacità di competere strettamente legata al miglioramento della produttività e dunque ad una manodopera esperta che si riveli costantemente motivata, anche queste aziende si sono mosse verso un'introduzione di politiche di *Total Reward*.

⁵ «Il Gruppo Pirelli considera la tutela dell'integrità, della salute e del benessere dei propri dipendenti come uno degli elementi generali e basilari nella definizione delle proprie strategie ed obiettivi al fine di acquisire una sempre maggiore competitività sul mercato mondiale, sostenibile nel tempo.» Pirelli, *Politica e Qualità*, https://www.pirelli.com/corporate/it/sustainability/sust_develop/policies/sust_quality/default.html

Fondata nel 1934 da Costante Piovan a Santa Maria di Sala (VE), la Piovan era inizialmente impegnata nel campo della meccanica producendo stampi per la lavorazione dei metalli. Con l'affiancamento a Costantino Piovan del figlio, Luigi, e aggiungendo alle proprie specializzazioni la costruzione di stampi per i materiali plastici termoindurenti, l'azienda divenne in breve la prima in Italia a progettare e produrre macchine ausiliarie per l'industria della plastica. Agli anni '70 risale il piano di internazionalizzazione che porta la società ad agire in realtà quali i principali Paesi Europei, Sud America, Canada e Asia e negli anni '90 ad essere presente in ogni continente (*50 anni da protagonista nel mondo della plastica*, Piovan).

Partendo dal convincimento che un'azienda eccellente non può che essere composta da persone eccellenti, la Piovan ha incentrato la propria attività sul benessere del proprio personale attuando per essi varie politiche di *Total Reward*:

- un piano di assistenza sanitaria valido per tutti i dipendenti;
- varie convenzioni del c.d. Piovan Club offerte ai dipendenti ed i loro familiari, finalizzate a fornire servizi a tariffe agevolate, con: - banche (mutui, finanziamenti, carte di credito gratuite); - studi medici e dentistici; - agenzie viaggi; - palestre e centri di benessere; - cartolerie per testi scolastici e materiale didattico scontato; - consorzio di aziende agricole locali ("gliantichisaporidelcontadino") per acquisto di prodotti a km zero dal produttore al consumatore con consegna in azienda;
- una mensa interna di alta qualità con notevole attenzione ad un'alimentazione corretta ed equilibrata, anche per persone con patologie alimentari (es. celiachia);
- conferenze mensili aperte a tutti i dipendenti su temi di interesse generale (benessere, intelligenza emotiva...) con relatori esterni esperti e qualificati;
- una particolare attenzione al benessere ed all'ergonomia del posto di lavoro (grazie ad un progetto con il costruttore di sedie ergonomiche Herman Miller).

Contribuendo alla fidelizzazione del dipendente e allo sviluppo del suo senso di appartenenza, le politiche istituite hanno consentito alla Piovan di godere di un ritorno da parte del personale riscontrabile in un bassissimo tasso di *turn over* in qualunque tipo di inquadramento.

Conclusioni

L'approfondimento sulla tematica del *Total Reward* fornisce l'opportunità di ricavare alcuni spunti rilevanti. La rapida e costante evoluzione a cui è sottoposto il mercato del lavoro richiede alle imprese di adottare forme innovative al fine di attrarre trattenere e motivare le migliori risorse.

I programmi di *Total Reward* si dimostreranno un elemento sempre più cruciale per raggiungere questo obiettivo, in particolare attraverso l'utilizzo di politiche di incentivazione personalizzate e rispondenti alle differenze generazionali; di una comunicazione efficace delle stesse; di un ampio utilizzo di incentivi non finanziari; e della possibilità per i dipendenti di scegliere autonomamente i propri pacchetti retributivi.

Un crescente interesse sulle politiche retributive si evince dai continui e recenti interventi del legislatore. Di fatti, l'approvazione della Legge di stabilità del 2016 conferma la volontà di intervenire con misure di sgravio fiscale a favore del rapporto che intercorre tra azienda e dipendenti.

L'analisi dei casi aziendali infine evidenzia come l'utilizzo dei sistemi di *Total Reward*, oltre ad aumentare il livello di soddisfazione dei dipendenti, si rivela fonte di vantaggio attraverso degli incrementi produttivi ed una diminuzione degli sprechi. Nonostante le differenti possibilità, infatti, a muoversi in questa direzione sono sempre più non solo le grandi aziende, ma anche le PMI distribuite su tutto il territorio.

BIBLIOGRAFIA

- 50 anni da protagonisti nel mondo della plastica, Piovan. Estratto il 22 Dicembre da <www.piovan.com/it/chi-siamo/50-anni-da-protagonisti-nel-mondo-della-plastica>.
- 2014 Global Employee Benefits Watch (3 giugno 2014). *Thomsons*. Estratto il 7 gennaio 2016 da <www.thomsons.com/resources/research/global-employee-benefits-watch-2014>.
- 2014 Global Top Five Total Rewards Priorities Survey (2014). *Deloitte*. Estratto il 7 gennaio 2016 da <www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/HumanCapital/dttl-2014-top-five-global-employer-rewards-priority-survey-report-20140423.pdf>.
- 2015 Aflac Workforce Report: Executive Summary (2015). *Aflac*. Estratto il 7 gennaio 2016 da <www.aflac.com/docs/awr/pdf/2015-overview/2015_executive_summary.pdf>.
- Anand, S., Vidyarth, P.R., Liden, R.C. & Rousseau, D.M. (2010). Good citizens in poor-quality relationships: idiosyncratic deals as substitutes for relationship quality. *Academy of Management Journal*, 53(5), 970–988.
- Arlotta, C., Bertolotti, F., Coda Negozio, E., Pesaro, C., & Venturini (2011). Patrimonializzare e sostenere la competitività delle PMI italiane: la quotazione su AIM Italia, ODCEC, Milano.
- Bassett B. (marzo 2008). Working With Generation Y. *Office Pro*, 68(2), 16-19.
- Beer, M. & Cannon, M.D. (2004). Promise and peril in implementing pay-for-performance. *Human Resource Management*, 43(1), 3–48.
- Benefits Education is a Year-Round Imperative (9 dicembre 2015). *Benefitfocus blog*. Estratto il 7 gennaio 2016 da <www.benefitfocus.com/blogs/benefitfocus/employee-benefits-education-year-round-imperative#.VmmSjaNpAE4.linkedin>.
- Bersin, J. (gennaio 2015). Predictions for 2015. *Bersin by Deloitte*. Estratto il 5 gennaio 2016 da <marketing.bersin.com/predictions-for-2015.html>.
- Boldizzoni, D., & Quarantino, L. (2014). *Risorse umane*. Bologna, Il Mulino.
- Botti, S. & Iyengar, S.S. (2004). The psychological pleasure and pain of choosing: when people prefer choosing at the cost of subsequent satisfaction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 87(3), 312–326.
- Brambilla, A. (2012). Una nuova formula di welfare mix: un ritorno a Adriano Olivetti. *Giornata Nazionale della Previdenza*. Estratto il 27 dicembre 2015 da <www.giornatanazionaledellaprevidenza.it/template/upload/libro/gnp2012/catalogoMostraGNP2012.pdf>.
- Bussin, M. & Van Rooy, D. (2014). Total rewards strategy for a multi-generational workforce in a financial institution. *SA Journal of Human Resource Management/SA Tydskrif vir Menslikehulpbronbestuur*, 12(1).
- Carniel, F., Cesarini, E., & Fatali, G. (2011). Employee Value, Proposition & Flexible Benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del Xxi Secolo, Milano: Franco Angeli.
- Casadei, C. (19 maggio 2015) Luxottica, per i suoi 80 anni Del Vecchio regala azioni ai dipendenti. *il sole 24 Ore*. Estratto il 29 dicembre 2015 da <www.ilsole24ore.com/art/finanza-e-mercati/2015-05-19/luxottica-i-suoi-80-anni-vecchio-regala-azioni-dipendenti-150016.shtml?uuid=ABoYFsiD>.
- Caza, A., McCarter, M.W. & Northcraft, G.B. (2015). Performance benefits of reward choice: a procedural justice perspective. *Human Resource Management Journal*, 25, 184–199.
- Chua, R.Y. & Iyengar, S.S. (2006). Empowerment through choice? A critical analysis of the effects of choice in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 27: 41–79.
- Codice Etico Pirelli (2010). *Pirelli*. Estratto il 29 dicembre 2015 da <www.pirelli.com/it_IT/browser/attachments/pdf/I_EthicalCode.pdf>.
- Cooper, C.L., Dyck, B. & Frohlich, N. (1992). 'Improving the effectiveness of gainsharing: the role of fairness and participation'. *Administrative Science Quarterly*, 37: 3, 471–490.
- Costa, G., & Gianecchini, M. (2012). *Persone, relazione e valore*. Milano, McGraw-Hill.



- Del Dorides, C., & Iacci, P. (2013). I sistemi di valutazione del personale. Esperienze e strumenti. Milano, Guerini e Associati.
- Dencker, J.C., Joshi, A. & Martocchio, J.J. (2007). Employee benefits as context for intergenerational conflict. *Human Resource Management Review*, 17 (2), 208–220.
- Dewhurst, M., Guthridge, M. & Mohr, E. (novembre 2009). Motivating people: Getting beyond money. *McKinsey&Company*. Estratto l'8 gennaio 2016 da <www.mckinsey.com/insights/organization/motivating_people_getting_beyond_money>.
- Employee Benefits (2007). 'Flexible benefits: flexing up'. *Employee Benefits*, S.2.
- Ferrara, M. (cur). *Secondo rapporto sul secondo welfare in Italia*. Torino: Einaudi.
- Ferrari, F. (2013). *Gli Indicatori di performance nell'organizzazione. Progettare l'efficacia, l'efficienza e l'equità*. Milano; Franco Angeli.
- Fondazione Pirelli, (marzo 2011) Il Welfare Pirelli dalle origini al secondo dopoguerra. <www.fondazionepirelli.org/upload/iniziativa_materiali/Il+welfare+Pirelli+dalle+origini+al+secondo+dopoguerra.pdf>.
- Fry, R. (11 maggio 2015). Millennials surpass Gen Xers as the largest generation in U.S. labor force. *Pew Research Center*. Estratto il 7 gennaio 2016 da <www.pewresearch.org/fact-tank/2015/05/11/millennials-surpass-gen-xers-as-the-largest-generation-in-u-s-labor-force/>.
- Gatti, M. (cur). (2014). Il welfare aziende. La risposta organizzativa ai bisogni delle persone. Milano, Este Edizioni.
- Grandi, D. (2014). Il welfare aziendale nella medio e grande impresa: esperienze di successo. ADAPT University press.
- Grandi, D. (2014) Redistribuzione e retribuzione: le diverse funzioni del welfare aziendale. ADAPT University press.
- Grandi, D., (2014). Fringe Benefits: normativa fiscale e orientamenti dell'Agenzia delle entrate. ADAPT University press.
- Hewitt Associates (1993). *Flexible Compensation Programs and Practices*. Lincolnshire, IL: Hewitt Associates.
- Hewlett, S.A. (24 maggio 2012). Attract and Keep A-Players with Nonfinancial Rewards. *Harvard Business Review*. Estratto l'8 gennaio 2016 da <hbr.org/2012/05/attract-and-keep-a-players-wit/>.
- Hollon, J. (1 aprile 2011). Weekly Wrap: Do Workers Recognize The Value Of Benefits You Provide? *Eremedia*. Estratto il 7 gennaio 2016 da <www.eremedia.com/tlnt/do-employees-recognize-the-value-of-the-benefits-your-company-provides/>.
- Kelliher, C. and Anderson, D. (2008). For better or for worse? An analysis of how flexible working practices influence employees' perceptions of job quality. *International Journal of Human Resource Management*, 19: 3, 419–431.
- Koo, R.C. (2011). The global added value of flexible benefits. *Benefits Quarterly*, 27: 4, 17–20.
- Kwon, J. & Hein, P. (2013). Employee benefits in a total rewards framework. *Benefits Quarterly*. Estratto il 5 gennaio 2016 da <www.aon.com/attachments/human-capital-consulting/2013_Benefits_Quarterly_Employee_Benefits_Total_Rewards_Framework.pdf>.
- Lancaster, L.C., & Stillman, D. (2002). *When generations collide*. New York, NY: HarperCollins.
- Lerner, G (15 aprile 2015). The case for total rewards. *LinkedIn Pulse*. Estratto il 6 gennaio 2016 da <www.linkedin.com/pulse/case-total-rewards-glen-lerner?trkInfo=VSRPsearchId%3A4550541151451488083946%2CVSRPtargetId%3A5993918785235464192%2CVSRPcmpt%3Aprimary&trk=vsrp_influencer_content_res_name>.
- Luxottica, Remuneration Report (28 febbraio 2013).
- Mallone, G., (2015). Il Welfare aziendale in Italia: tempo di una riflessione organica. *Secondowelfare*. Estratto il 27 dicembre 2015 da <secondowelfare.it/allegati/02_mallone_2r2w.pdf>.

- Mallone, G. (2013). Imprese e lavoratori: il Welfare aziendale e quello contrattuale. *Ilsecondowelfare*. Estratto il 27 dicembre da <secondowelfare.it/edt/file/1R2W_CAP2_MALLONE_Imprese_e_lavoratori_%20welfare_azie ndale_e_contrattuale.pdf>.
- Martin, C. A. (2005). From high maintenance to high productivity: What managers need to know about generation Y. *Industrial and Commercial Training*, 37, 1, 39-44.
- McCormik, H. (2015). Rethinking total rewards. *UNC Kenan Flagler*. Estratto il 5 gennaio 2016 da <www.kenan-flagler.unc.edu/~media/Files/documents/executive-development/unc-white-paper-rethinking-total-rewards-final.pdf>.
- Miceli, M.P. and Heneman, R.L. (2000). Contextual determinants of variable pay plan design: a proposed research framework. *Human Resource Management Review*, 10: 3, 289–305.
- Milgram, R. (2008). Attracting and retaining a multi-generational workforce. *The Magazine of WorldatWork*, 6, 1–14.
- Miller, S. (29 gennaio 2014). SHRM highlights top “total reward” trends for 2014. *SHRM*. Estratto il 5 gennaio 2016 da <www.shrm.org/hrdisciplines/benefits/articles/pages/total-rewards-trends-2014.aspx>.
- Morgeson, F.P., Campion, M.A. & Maertz, C.P. (2001). Understanding pay satisfaction: the limits of a compensation system implementation. *Journal of Business and Psychology*, 16: 1, 133–149.
- Moritz, B. (novembre 2014). The U.S. Chairman of PwC on Keeping Millennials Engaged. *Harvard Business Review*. Estratto il 7 gennaio 2016 da <hbr.org/2014/11/the-us-chairman-of-pwc-on-keeping-millennials-engaged>.
- Paneforte, S. (2015). La gestione delle persone nelle organizzazioni. Padova, CEDAM.
- Pirelli, (2015). Politica e Qualità. Estratto il 29 dicembre da <www.pirelli.com/corporate/it/sustainability/sust_develop/policies/sust_quality/default.html>.
- Potts, D. (26 agosto 2014). The Future of Rewards and Compensation Strategy. *LinkedIn Pulse*. Estratto l'8 gennaio 2016 da <www.linkedin.com/pulse/20140826205730-2221657-the-future-of-rewards-and-compensation-strategy?trkInfo=VSRPsearchId%3A4550541151451488345760%2CVSRPtargetId%3A5895194185471918080%2CVSRPcmpt%3Aprimary&trk=vsrc_influencer_content_res_name>.
- Rolle, L. (2010). Risorse umane e benchmarking. Prassi eccellenti in aziende innovative. Milano, Franco Angeli.
- Saba, T. (2013). Understanding Generational differences in the workplace: Findings and Conclusion. Queens University IRC. Estratto il 7 gennaio 2016 da <irc.queensu.ca/sites/default/files/articles/understanding-generational-differences-in-the-workplace-findings-and-conclusions.pdf>.
- Schlechter, A., Thompson, N.C., Bussin, M. (2015). Attractiveness of non-financial rewards for prospective knowledge workers. *Employee Relations*, 37(3), 274 – 295.
- Smola, W.K., & Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organisational Behaviour*, 23, 363–382.
- Snelgar, R.J., Renard, M., & Venter, D. (2013). An empirical study of the reward preferences of South African employees. *SA Journal of Human Resource Management*, 11, 1, 1-14.
- Torre, T. (2011). Verso logiche di Total Reward. Una ricerca su incentivazione e dintorni. Roma: Aracne.
- Unindustria Bologna (2011). Rapporto realizzato da OD&M Consulting in collaborazione con Manager Ricerche Direzionali di Bologna, Sistemi premianti: guida alla progettazione.
- Unindustria Reggio Emilia, Il Welfare Pirelli. Estratto il 26 dicembre 2015 da <www.unindustriareggioemilia.it/ecm/web/aire/primary/home/documentazione/content/il-welfare-pirelli.0000.AIRE-7189>.



- Varesi, P., A., (2011). Bilateralità e politiche attive del lavoro. In Bellardi L., & De Santis, G., *La bilateralità fra tradizione e rinnovamento*. Milano: Franco Angeli.
- White, S. (24 settembre 2013). Rewards & recognition: 2014 trends report. *Accelir*. Estratto il 5 gennaio 2016 da www.slideshare.net/imsosarah/2014-trends-report-rewards-and-recognition.
- Wien, C. (1 dicembre 2015). Rewarding Millenials: The top 10 qualities that influence choice of company. *Decusoft*. Estratto il 16 gennaio 2016 da www.decusoft.com/rewarding-millennials.
- WorldatWork (2003). GR1 Total Rewards Management. WorldatWork Press, Scottsdale, AZ.