



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Organizzazione e Gestione delle Risorse Umane

IL COMPENSATION PACKAGE: LA RETRIBUZIONE VARIABILE.

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATO

Serena Di Nicola Matr. 164411

ANNO ACCADEMICO 2012/2013

Sommario

Introduzione.....	3
CAPITOLO 1	6
La gestione delle risorse umane	6
1.1 Le risorse umane: il ruolo ricoperto dagli individui nell'azienda.....	14
1.1.1 La human recourse scorecard come strumento di una visione integrata dell'impresa	16
CAPITOLO 2	20
La funzione del people manager	20
2.1 Le configurazioni della Direzione Risorse Umane.....	22
2.2 I sistemi di people Management.....	26
2.3 Il sistema di compensation	31
2.4 La componente fissa del processo di remunerazione	40
2.4.1 L'aspetto normativo della retribuzione.....	42
2.4.2 L'importanza della Corporate Governance	44
CAPITOLO 3	46
La retribuzione variabile	46
3.1 La componente variabile di breve periodo	50
3.2 La retribuzione variabile di medio - lungo periodo.....	55
3.2.1 Piano di stock option Tod's 2005 / 2009	62
3.3 Gli strumenti di partecipazione finanziaria.....	64
3.3.1 Le politiche di partecipazione agli utili	65
3.3.2 La partecipazione finanziaria: i piani di azionariato.....	67
3.3.3. La partecipazione finanziaria nella prospettiva dell'Unione Europea.....	70
3.4 I benefit.....	71
3.4.1. Welfare aziendale: il caso di Luxottica	73
Bibliografia	75
Sitografia	78

Introduzione

In un'epoca investita dalla globalizzazione, dal progresso tecnologico e da instabilità economica, il capitale umano assume un ruolo importante nel raggiungimento degli obiettivi strategici.

Infatti, nelle aziende moderne, si riscontrano un'organizzazione e una gestione delle risorse umane del tutto differente alle antiche teorie tayloristiche e motivazionali.

Le risorse umane diventano la chiave per il perseguimento della mission aziendale e quindi per il raggiungimento di posizioni rilevanti nel mercato di riferimento.

In questo quadro, la figura del people manager ha il compito di gestire e orientare le risorse umane affinché il loro operato sia allineato alle strategia d'impresa.

Le leve che il people manager può utilizzare per motivare i dipendenti sono molte e sta a loro quali applicare e di conseguenza progettare dei sistemi di gestione del personale allineati alla business strategy e alla people strategy.

In questa sede si analizzerà il sistema di compensation ponendo l'accento in particolar modo sulla componente variabile della retribuzione.

La remunerazione delle persone, da sempre oggetto di dibattiti nella letteratura manageriale, ha subito nel tempo numerose modifiche passando da una forma più tradizionale di retribuzione proporzionata alla quantità prodotta, il cottimo, alle forme più moderne in cui alla componente fissa è aggiunta una parte variabile.

Il sistema di compensation deve essere progettato in modo da motivare, attrarre e trattenere le risorse umane che sono la fonte per il raggiungimento dei risultati sperati.

Il compensation package deve essere realizzato in linea con le strategie di business e le politiche di people manager: deve essere pensato in modo da incentivare il comportamento organizzativo rispettando i valori delle persone e la cultura organizzativa nonché l'ability to pay dell'impresa stessa.

Le componenti della retribuzione sono tre: la retribuzione fissa, la retribuzione variabile e i benefits.

Una volta definita la posizione e la struttura retributiva, l'organizzazione deve stabilire la dinamica retributiva che definisce le variazioni della remunerazione e deve rispettare sia le politiche retributive che l'impresa adotta sia le norme della contrattazione collettiva.

La componente fissa del compensation package è data dall'intersezione di aspetti normativi, accordi individuali o collettivi ed è proporzionale all'importanza del ruolo ricoperto e al valore che il mercato assegna a quella determinata posizione. La remunerazione fissa è un elemento molto delicato del sistema di compensation perché è il risultato dell'intersezione di diversi ambiti come la motivazione del personale, il senso di coerenza con gli altri sistemi di people management, il livello di attrattività di risorse del mercato esterno e la compatibilità con l'ability to pay dell'impresa.

Lo stesso ordinamento italiano dà una definizione di retribuzione nell'art. 36 della costituzione stabilendo che questa è una forma di remunerazione equa e proporzionale alla mansione svolta; anche il codice civile all'art. 2099 afferma che la retribuzione è l'elemento contrattuale del rapporto di lavoro tra organizzazione e dipendente poiché è corrisposta in funzione di una prestazione resa. In nessuna norma è stabilito a quanto debba ammontare il quantum di una retribuzione ma è sancito che questo debba essere proporzionale all'attività svolta e al ruolo ricoperto ma anche sufficiente per vivere una vita dignitosa.

La retribuzione variabile a differenza di quella fissa è più flessibile e si può strutturare in base alle esigenze e ai bisogni che si vogliono soddisfare e inoltre è possibile allinearla alle possibilità economico finanziarie dell'impresa.

Analizzando le forme di retribuzione variabile si può notare che ne esistono di diverse forme e natura tuttavia è possibile classificarle in relazione al tempo in incentivi di breve termine, che prendono come riferimento l'anno o una frazione di esso, e incentivi di medio lungo termine, con una durata minima di due anni.

Tra i piani di breve periodo si possono individuare i bonus a progetto, il Management by Objectives e il sistema di incentivazione commerciale.

Gli incentivi di medio lungo termine si basano su schemi narrow-based orientati ai manager, e secondo una vasta letteratura possono essere distinti in monetari, opzionari e azionari.

I LIT di natura monetaria prevedono l'erogazione di bonus cash alla scadenza se sono stati raggiunti i risultati predefiniti.

Oltre alle forme cash si possono individuare i phantom stock plan e gli stock appreciation rights, incentivi definiti ibridi perché prevedono il pagamento di una somma legata a parametri azionari.

Le stock options rappresentano gli incentivi di medio – lungo termine di natura opzionaria che attribuiscono al manager la possibilità di acquistare o sottoscrivere titoli rappresentativi del capitale di rischio della società, in un determinato periodo di esercizio e ad un determinato prezzo di esercizio. L'attribuzione di azioni dell'azienda rappresenta la tipologia di incentivo di medio – lungo termine di natura azionaria.

A queste forme di incentivazione vengono affiancate le forme di partecipazione finanziaria broad – based che prevedono l'erogazione di ricompense aggiuntive alla basic pay in relazione agli utili e ai profitti dell'impresa, tra questi tipi di incentivi possiamo individuare i profit sharing e i gain sharing, e le forme di partecipazione azionaria dei lavoratori al capitale d'impresa.

La retribuzione sicuramente non rappresenta l'unica leva con cui motivare e attrarre il personale tuttavia ricopre un ruolo fondamentale nella definizione dei sistemi di gestione del personale in quanto identifica il compenso per la prestazione svolta. Questo riconoscimento che può essere di natura monetaria o meno, è il mezzo con cui poter condurre uno stile di vita dignitoso e poter soddisfare tutti i bisogni personali e familiari. Attraverso la retribuzione, l'individuo ha anche la possibilità di dedicare del tempo alle proprie passioni ed è per questo che si fa leva anche sul riconoscimento di una componente variabile in quanto permette di ottenere un compenso aggiuntivo oltre a quello fisso con cui poter soddisfare più bisogni e per l'impresa rappresenta il modo per poter raggiungere gli obiettivi e i risultati attesi anche in minor tempo incentivando i lavoratori ad operare con passione e impiegando tutte le energie disponibili.

CAPITOLO 1

La gestione delle risorse umane

L'evoluzione dello human resources management: una cornice storica dall'OSL di Taylor ai sistemi aperti.

Lo Human Resources Management è una funzione aziendale che si occupa delle problematiche legate alla gestione del personale come la selezione e il reclutamento, i sistemi di valutazione, i sistemi di compensazione, i conflitti interni, la comunicazione e i benefici.

Frederick Winslow Taylor fu uno dei primi a fornire un contributo rivoluzionario nell'idea di organizzazione di un'azienda.

Gli studi di Taylor partirono dall'osservazione delle fabbriche del suo tempo, caratterizzate da un'elevata disorganizzazione dovuta a un cattivo utilizzo degli operai e del loro lavoro poiché non si conosceva il loro modo di lavorare né quanto effettivamente producessero. I salari inoltre erano molto bassi e c'era uno sfruttamento della manodopera a causa di una mancante legislazione che tutelasse le donne e i minori, le due categorie più presenti nelle fabbriche dato che non erano necessarie competenze specifiche.

Le convinzioni di Taylor erano che l'organismo umano fosse assimilabile a quello di una macchina, per cui bisognava cercare di ottimizzarne il comportamento, e inoltre l'unico stimolo che avrebbe condotto l'uomo a sostenere ritmi di lavoro intensi era la moneta.

In conformità con tali idee, l'ingegnere tedesco elaborò una teoria del tutto nuova fondata sull'applicazione del metodo scientifico ai tempi e ai modi di lavoro. È una rivoluzione culturale poiché coinvolge tutti i livelli della gerarchia aziendale e tutti i rapporti che intercorrono tra di essi. Infatti, "questa grande rivoluzione mentale comporta che ambo le classi, dirigenti e operai, distolgano lo sguardo dalla divisione del surplus, considerata la questione principale, e insieme si concentrino per aumentare l'entità del surplus finché sarà così grande che non sarà più necessario litigare sul come debba essere diviso" [Taylor, testimony before the special house committee, 1912, p.256].

Questa nuova visione, secondo Taylor, avrebbe portato a un aumento della produttività che conseguentemente portava a un ribasso dei costi di produzione e quello che sarebbe stato risparmiato era distribuito tra i lavoratori così che la loro retribuzione aumentasse e gli operai avrebbero avuto così la possibilità di acquistare più prodotti, quindi le imprese, dovendo produrre una maggior quantità di beni, avrebbero assunto più risorse umane e l'occupazione si sarebbe innalzata.

La rivoluzione culturale è intesa come un insieme di principi dell'organizzazione che le imprese devono rispettare. Il primo principio è lo sviluppo della scienza: è necessario uno studio scientifico del lavoro che sostituisse il vecchio procedimento empirico; i dirigenti devono individuare la combinazione ottima dei due fattori, metodo di lavoro – attrezzature, compresi i loro modi di utilizzo.

La selezione del personale prende in esame le competenze in funzione delle mansioni da svolgere per garantire una selezione e un addestramento scientifico del lavoro tale da ottenere la soluzione ottimale: "l'uomo giusto al posto giusto".

Si procede poi alla reingegnerizzazione del processo produttivo, questo è diviso in fasi principali che a loro volta saranno suddivise in attività e queste sono ulteriormente scomposte fino a ottenere l'unità minima, il compito. Le parti superflue, inutili o errate, sono eliminate e si cronometra il tempo di ciascun compito in rapporto a forma, peso e frequenza d'uso degli attrezzi, e si descrive così l'intero processo produttivo scegliendo i metodi più veloci.

Nella fase di reingegnerizzazione c'è uno stacco tra il momento di progettazione dei dirigenti e quello di esecuzione che spetta agli operai, questo avrebbe generato un'opposizione da parte della manodopera più qualificata che avrebbe rifiutato una mera esecuzione manuale. Per fare in modo che ciò non accadesse, Taylor trovò la soluzione in una politica retributiva a cottimo, diversa da quella tradizionale che avrebbe comunque portato nel tempo a una scarsa qualità della produzione. Il cottimo di Taylor prevedeva una retribuzione proporzionale non solo alla velocità di produzione ma anche al rispetto delle norme previste dalla reingegnerizzazione.

Il secondo principio afferma che affinché l'organizzazione scientifica del lavoro sia efficiente, è necessaria una collaborazione costante tra direttori e operai, bringing together, perché lo sviluppo della scienza, la selezione scientifica e

l'addestramento degli operai saranno persi finché qualcuno non lega insieme scienza e lavoratore.

È proprio da questo che si ricava il terzo principio dell' OSL, mettere insieme manodopera e direzione, e il quarto, l'intima e costante collaborazione tra i diversi gradini della piramide aziendale. Per mettere insieme il livello dell'alta direzione con quello esecutivo è necessaria una divisione verticale del lavoro che attribuisce ai decisori il potere di progettazione e controllo e agli operai il potere di applicare il processo; il collegamento tra i due livelli dell'organizzazione è necessario per cogliere eventuali problemi durante la produzione. L'intima e costante collaborazione però è solo un mezzo per ottenere l'approvazione dai lavoratori che sono coinvolti nelle fasi di studio e progettazione. L'unica leva motivazionale, infatti, rimane il salario, la relazione verticale ha il solo scopo di mantenere un certo equilibrio nei rapporti interni della società, elemento essenziale affinché un'impresa duri nel tempo.

Il taylorismo fu applicato su vasta scala da Henry Ford quando nel 1908, attraverso la catena di montaggio, produsse il suo famoso modello T, automobile che conquistò il mercato grazie ai prezzi altamente competitivi. Questo innovativo processo di produzione è caratterizzato da quattro elementi fondamentali:

I lavoratori non specializzati eseguono mere mansioni manuali mentre i compiti direzionali sono svolti da persone con conoscenze specializzate;

Alta standardizzazione del lavoro e delle macchine disposte secondo un criterio funzionale, cioè secondo l'ordine di produzione;

Le diverse parti del processo sono collegate tra loro da un nastro trasportatore che permette una produzione più veloce ed economica.

I lavoratori quindi dovevano interagire solo con la macchina divenendo un tutt'uno con essa, non erano loro richieste competenze specifiche, ognuno doveva svolgere la propria mansione secondo le norme e le procedure previste dall'organizzazione.

Mentre il taylorismo raggiungeva l'apice della sua applicazione allo stesso tempo veniva criticato per lo stress e la fatica che procurava ai lavoratori.

Uno dei primi a opporsi alla teoria tayloristica fu Elton Mayo, il quale riteneva che a lungo andare questo modo di produzione avrebbe condotto all'alienazione dell'uomo dato che questo era costretto ad operare in maniera meccanica, attenendosi alle regole e senza poter avere prospettive di fare carriera. Queste riflessioni portarono alla nascita del filone teorico delle relazioni umane.

Le ricerche di Mayo partirono dagli stabilimenti di Hawthorne della Western Electric, Chicago, e si proponevano di verificare la relazione positiva tra l'aumento dell'illuminazione e la produttività. L'aumento però non era solo spiegato dal grado d'illuminazione ma dipendeva soprattutto da aspetti psico-sociali come la formazione di gruppi di lavoro in cui le persone erano a stretto contatto tra loro fornendo così delle relazioni orizzontali. Fondamentale era uno stile di direzione verticale che comportasse un ravvicinamento dei capi verso gli operai attraverso un rapporto meno formale ma più umano; per ultimo, ma non per importanza, cambia il clima aziendale poiché gli operai si sentivano più importanti in quanto facevano parte di un sistema che prendeva in considerazione anche il loro bisogno motivazionale. Il lavoratore quindi non era più motivato solo dall'aspetto salariale ma anche dall'ambiente lavorativo. L'individuo non era più considerato come una macchina ma come un insieme di sentimenti ed emozioni, per cui bisognava investire sui bisogni sociali e psicologici dell'uomo che rappresentavano la vera motivazione e quindi incidavano sulla qualità della produzione.

Si evince quindi che il comportamento dell'operaio era dipendente dalla motivazione, dalle competenze e dal contesto organizzativo. Le competenze derivano dalle conoscenze, dalle esperienze e dalle capacità, mentre per contesto organizzativo si intendeva l'ambiente in cui si è inseriti, le norme a cui si è sottoposti, gli stili di direzione, la cultura organizzativa.

Questi aspetti motivazionali portarono alla nascita della scuola delle relazioni umane basata sull'idea che l'uomo all'interno dell'azienda deve poter costruire dei legami con i suoi colleghi e deve sentirsi parte integrante del contesto lavorativo, per questo che la struttura organizzativa deve essere pensata in modo tale da suscitare emozioni nei lavoratori.

Poco più tardi si sviluppa un filone motivazionale che criticava sia le ricerche di Taylor quanto quelle di Mayo perché, quest'ultimo non aveva, di fatto, superato i limiti del taylorismo.

La scuola delle relazioni umane aveva certamente posto l'attenzione sull'importanza delle motivazioni nella gestione delle risorse umane per aumentare la produttività, ma non era stato considerato che possono esserci persone che siano motivate da bisogni differenti da quello sociale.

Uno dei primi a elaborare teorie sui comportamenti è Maslow che individua cinque tipi di bisogni umani: il bisogno fisiologico, di sicurezza, di socialità, di stima e di autorealizzazione. Questi bisogni hanno una forma piramidale: i bisogni fisiologici (che sono di base e primari come ad esempio l'acqua o l'aria) sono avvertiti da tutti gli uomini mentre mano a mano che si sale lungo la piramide il numero di persone che avvertono gli altri bisogni diminuisce in quanto non tutti sono motivati dalle stesse necessità. Una volta soddisfatto un determinato bisogno, l'uomo può utilizzare la propria energia nell'organizzazione per soddisfare i bisogni dei gradini più elevati. È importante ricordare il carattere della sequenzialità cioè non è possibile salire a un gradino più alto se prima non si è soddisfatto il bisogno precedente.



Figura 1. La piramide dei bisogni di Maslow¹

¹ Risorse umane. Persone, relazioni e valore. G.Costa, M.Gianecchini, 2005

Considerando i diversi bisogni che spingono l'uomo a una maggior produzione, è possibile elaborare una nuova strategia di gestione delle risorse umane perché questa diventa uno strumento di sviluppo organizzativo: dopo aver soddisfatto i bisogni primari, si possono prevedere per gli operai dei progetti di crescita all'interno dell'azienda. È abbandonata l'idea di una direzione verticale secondo cui il lavoratore deve solo rispettare norme aziendali, ma, diventa una vera e propria figura integrativa dell'azienda. Anche se la teoria di Maslow fu fortemente critica dal momento che non tutti gli uomini hanno una stessa scala di bisogni e per il fatto che uno stesso bisogno può essere soddisfatto in diversi modi, questa fornisce una grande prospettiva d'innovazione all'interno dell'azienda perché permette di sviluppare dei processi di crescita per raggiungere i bisogni più ambiti e non ancora soddisfatti, sia attraverso piani economici sia con i no financial reward, come i programmi di formazione, [Gabrielli, 2010].

Mentre le human relation si sviluppano massicciamente, negli anni '50 si propaga un nuovo filone: le human resources. In questa nuova prospettiva si studia sempre il ruolo dell'uomo all'interno dell'azienda ma andando oltre le relazioni umane considerando invece le motivazioni delle decisioni aziendali.

Il ruolo ricoperto dal capo occupa sempre una posizione gerarchica, ed era possibile avanzare di grado solo grazie all'anzianità, tuttavia i rapporti con i lavoratori diventano più umani e si tende a capire quali siano i loro limiti e le loro problematiche personali fornendo anche programmi di formazione. Il manager deve garantire stabilità e svolgere il suo ruolo di guida in maniera adeguata e decisa a raggiungere efficacemente ed efficientemente gli obiettivi dell'impresa. Benché fossero fornite attenzioni ai bisogni primari individuali, rimane esclusa una possibilità di confronto vero e proprio tra manager e dipendente.

Dagli anni '70 si sviluppano sistemi socio-tecnici secondo i quali all'interno dell'azienda ci sono diversi aspetti da tenere in considerazione come quelli individuali, sociali, organizzativi, strategici e tecnologici. Questi fattori non sono slegati tra loro ma interconnessi in quanto non è possibile comprendere il comportamento considerando un'unica variabile. Non esiste una soluzione organizzativa ottima a prescindere dal legame di questi fattori: non si può pensare

di ripetere sempre lo stesso ciclo produttivo se l'ambiente esterno muta. Il modello organizzativo ottimale è scelto in relazione al contesto esterno, in una determinata circostanza.

Quindi, la struttura organizzativa è basata sia sui fattori hard quanto su quelli soft del capitale umano. Il manager delle risorse umane deve avere competenze specifiche così da poter guidare il comportamento del lavoratore. Le skills necessarie sono la motivazione per condurre il lavoratore a produrre di più e meglio; il potere di supervisione e controllo per verificare che siano raggiunti gli obiettivi; la valutazione dei risultati conseguiti. In questa fase dello sviluppo organizzativo si registra il passaggio del responsabile da "dirigente-capo" a "manager".

A partire dalla metà degli anni '80, in un'era piena di sfide organizzative come la globalizzazione, la competizione tra più imprese dello stesso settore, la necessità di una risposta valida e rapida ai cambiamenti ambientali, il diversity management (gestione della diversità della forza lavoro per età, sesso, razza, nazionalità, preferenze), bisognava essere in grado di rispondere tempestivamente modellando anche la propria struttura organizzativa quando necessario, per non esser tagliati fuori dal mercato.

È mantenuta la gestione di controllo della produzione, il potere motivazionale e quello di valutazione, ma sono aggiunti due caratteri: quello sociale (il capo è il promotore della creazione dei gruppi e dello sviluppo della conoscenza) e quello relazionale (il manager divenuto leader rappresenta il promotore della comunicazione, il perno di un clima aziendale sereno).

In questi periodi nascono i sindacati che tutelano i diritti dei lavoratori, questi ultimi non saranno più costretti a eseguire le stesse mansioni per tutta la giornata, evitando così l'alienazione e il manifestarsi di tic fisici, nascono nuove discipline per la tutela degli operai come la psicologia del lavoro e la medicina del lavoro. Si proliferano strutture aziendali divisionali abbandonando le relazioni verticali di comando del taylorismo e della scuola delle relazioni, l'individuo non è più solo forza lavoro ma un insieme di competenze, professionalità, flessibilità, conoscenze da cui trarre vantaggio.

Le risorse umane non sono considerate più come semplice forza lavoro che devono esclusivamente eseguire le proprie mansioni attenendosi alle norme stabilite, “la risorsa umana diventa la risorsa fondamentale o piuttosto quella attorno a cui si organizzano tutte le altre. L’impresa deve essere al suo ascolto, se vuole cominciare il suo apprendistato di un management adeguato” [Crozier, 1989].

1.1 Le risorse umane: il ruolo ricoperto dagli individui nell'azienda.

L'impresa è un sistema aperto dotato di risorse umane e tecnologiche, per questo che all'interno di un'azienda oltre ad un'organizzazione tecnica è necessaria un'organizzazione del capitale umano. Quest'ultimo non è da considerarsi un mero costo da inserire in bilancio ma il manager deve essere in grado di sviluppare una strategia e dei metodi di sviluppo della forza lavoro perché è questa, oltre alle tecnologie avanzate e agli impianti, a determinare il vantaggio competitivo di un'impresa.

La risorsa umana è ormai elemento chiave di qualsiasi organizzazione, questa svolge un ruolo critico nel raggiungimento dei propri obiettivi ed è bene quindi adottare un management adeguato.

Secondi molti studiosi l'elemento umano assume un ruolo importante all'interno dell'azienda perché i mezzi di produzione sono soggetti all'ammortamento a causa del loro deperimento e logoramento, mentre per il capitale umano il discorso è diverso. Il manager può investire nelle risorse umane realizzando una people strategy ad hoc in modo da poter sviluppare nuove competenze e conoscenze con determinati programmi di formazione e sviluppo, o attuando delle politiche di ricompensa per trattenere le risorse più valide nell'impresa ed evitare che queste possano trasferirsi in organizzazioni concorrenti, mantenendo salda la performance organizzativa.

Infatti, una volta investito sulla formazione dei dipendenti il rischio è quello che un'azienda concorrente faccia in modo di attrarre le personalità più valide sottraendole all'azienda concorrente che perde un elemento decisivo della performance aziendale.

È importante saper riconoscere il ruolo strategico che ricopre il capitale umano, infatti, le imprese che abbiano investito su di esso sono state in grado di attraversare diverse fasi dello sviluppo economico.

Le risorse umane rappresentano delle competenze distintive che sono difficilmente trasferibili nell'ambiente esterno, sono proprie di un determinato contesto

organizzativo a differenze delle risorse tecniche che posso essere trasferite più liberamente.

Le risorse umane sono il complesso di competenze, credenze, conoscenze, capacità, sensazioni, emozioni che caratterizzano ogni individuo all'interno dell'azienda, ed è questo insieme di elementi che costituiscono una risorsa intangibile di grande valore.

Le risorse umane sono l'elemento chiave per il raggiungimento di un vantaggio competitivo che si palesa in minor costi rispetto alle imprese concorrenti o maggior qualità.

A differenza di quanto avviene per i fattori tecnici per i quali è possibile esprimere facilmente i valori finanziari, per il capitale umano non avviene lo stesso. Bisogna stabilire i termini e i criteri per la determinazione del valore delle risorse umane trovando un giusto equilibrio tra l'elemento quantitativo e quello qualitativo.

In relazione al vantaggio competitivo il sistema di gestione delle risorse umane può essere analizzato sulla base di tre elementi: il valore, cioè capacità delle risorse umane di ridurre i costi o aumentare la qualità dei prodotti/servizi; la rarità, se le competenze del capitale umano sono largamente diffuse queste non creeranno un vantaggio competitivo; l'inimitabilità.

Per capire quanto un sistema sia imitabile o meno nell'ambiente esterno bisogna considerare alcuni fattori come: la storia e l'identità dell'impresa che la rendono unica e non clonabile; l'esistenza di relazioni ambigue per gli esterni tra un certo sistema di gestione e un determinato risultato da raggiungere; l'esistenza di "complessità sociale" cioè se il sistema si fonda su relazioni particolarmente complesse che lo rendono inimitabile all'esterno.

Le competenze e le risorse umane fanno parte dell'insieme di elementi intangibili attraverso i quali si possono raggiungere posizioni determinanti nell'ambiente esterno se utilizzate correttamente.

Secondo uno dei principali principi di Total Quality Management, "le persone, a tutti i livelli, costituiscono l'essenza dell'organizzazione, e il loro pieno coinvolgimento consente di mettere le loro abilità al servizio dell'organizzazione, per un proficuo sviluppo".

1.1.1 La human recourse scorecard come strumento di una visione integrata dell'impresa

La balanced scorecard è uno strumento attraverso il quale tradurre la missione e la strategia aziendale in un insieme d'indicatori di performance.

Può essere interpretata come un'estensione del Management by Objectives nel tentativo di spiegare le strategie aziendali non solo attraverso misure di natura finanziaria ma, enfatizza la necessità di tener presente altri aspetti della gestione privilegiando un approccio integrativo.

Questo modello propone quattro diverse prospettive:

La prospettiva economico-finanziario, misura il valore economico generato dalla strategia;

La prospettiva del consumatore, l'obiettivo è il miglioramento dell'offerta e del servizio al cliente;

La prospettiva interna, miglioramento dei processi core che generano valore;

La prospettiva di innovazione e apprendimento, l'obiettivo è lo sviluppo organizzativo e l'apprendimento come supporto strategico alle altre prospettive.

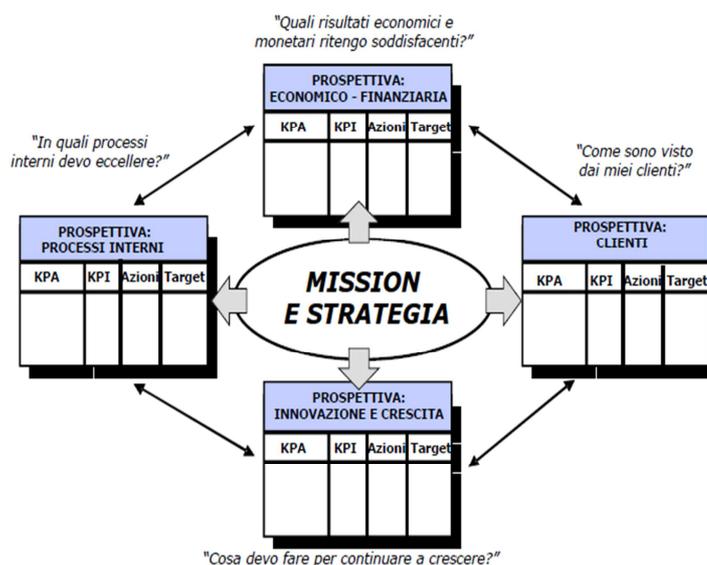


Figura 2. La balanced scorecard secondo Kaplan & Norton

Per ogni ambito si individuano gli obiettivi, i parametri che verranno utilizzati per misurare la performance, i target (i valori-obiettivo delle misure), le iniziative e i programmi che verranno messi in atto per raggiungere gli obiettivi.

La Human Resource scorecard è uno strumento attraverso il quale è possibile stabilire il legame che le persone esercitano nei risultati aziendali: le risorse umane sono coloro che mettono in moto il processo produttivo ed è quindi evidente che sia fondamentale il modo in cui agiscono. Infatti, attraverso la HR scorecard è possibile costruire un legame tra la strategia d'impresa e la strategia delle risorse umane, oltre ad essere utile per sviluppare un sistema di valutazione coerente con il progetto aziendale. Lo scopo è di collegare le politiche e la gestione delle risorse umane alla business strategy, costruendo un modello di balanced scorecard per la funzione del personale.

La HR scorecard è volta a misurare il contributo delle persone al risultato raggiunto e non fare semplice benchmarking rispetto alla performance di altre organizzazioni.

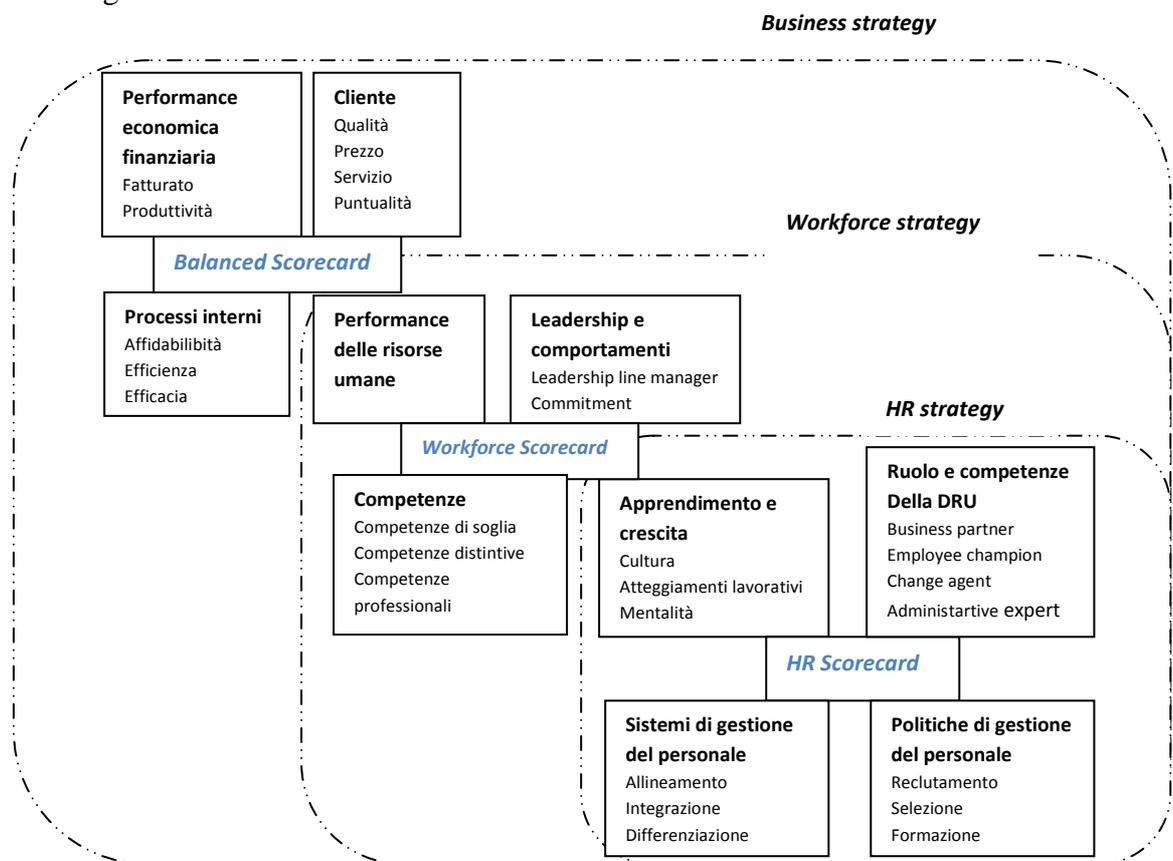


Figura 3. Integrazione tra Hr Scorecard, Workface Scorecard e Balanced Scorecard. [Huseild, Becker e Beatty 2005]

Il primo punto fondamentale è la determinazione degli obiettivi d'impresa così da poter pensare a una politica di sviluppo delle risorse che contribuisce alla creazione di valore. Questa prima tappa rappresenta l'anello di congiunzione della HR scorecard alla balanced scorecard aziendale. Si parte dal presupposto che non esiste uno Human Resource Management ottimo ma questo dipenderà dal sistema impresa quindi se ad esempio un'impresa adotta una strategia di costo l'obiettivo è controllare le spese e la riduzione degli sprechi. Quindi una volta individuata la business strategy è necessario selezionare, formare e sviluppare le competenze necessarie per raggiungere le performance attese.

Definita la strategia e compreso quale sia il ruolo delle risorse umane, la HR scorecard passa ad analizzare se i processi interni siano tra loro collegati valutando tre aspetti: allineamento delle risorse alle strategie; l'integrazione e la capacità di diversificare le attività a seconda delle esigenze.

Per allineamento s'intende il modo in cui l'insieme dei valori che caratterizzano le persone rispecchia quelli previsti dalla strategia aziendale come la mission e i valori principali su cui si basa l'azienda; se l'allineamento è elevato, il personale sarà in grado di soddisfare il cliente più efficacemente.

Con l'integrazione delle pratiche di gestione delle risorse si vuole definire una politica che sia integrata con le altre funzioni aziendali. Ci sono strumenti che vanno a misurare l'efficienza dell'integrazione, come ad esempio quanti di coloro che sono stati sottoposti a un programma di formazione hanno ottenuto dei premi, o che abbiano ricevuto qualsiasi altro tipo d'incentivo legato alla loro performance. Qualora il grado d'integrazione sia elevato, l'allineamento dei valori avverrà più facilmente.

Infine l'impresa dovrà provvedere a segmentare il personale per analizzare quali siano gli elementi chiave del successo organizzativo promuovendone l'attività di formazione.

La terza fase dello HR scorecard è quella di valutare l'attività della gestione delle risorse umane, considerati gli obiettivi d'impresa e le risorse umane a disposizione, si analizza quale politica sia meglio adottare per raggiungere il vantaggio

competitivo. Questa valutazione avviene attraverso gli indicatori di performance strategici che a differenza del benchmarking vedono la funzione delle risorse umane come strategica e non come un centro di costo. Inoltre gli indicatori sono espressi in termini economici-finanziari e i dati per la valutazione sono ricavati da particolari software creati ad hoc.

Il processo di sviluppo della HR scorecard continua definendo il ruolo Human Resources Management all'interno dell'azienda e considerando quindi quali siano le competenze degli addetti a questa funzione. La gestione delle risorse umane, infatti, occupa un ruolo differente nelle imprese a seconda della grandezza, degli obiettivi, ma soprattutto questa funzione aziendale può subire cambiamenti nel tempo per il verificarsi di un mutamento del ciclo economico o per una trasformazione dell'impresa.

CAPITOLO 2

La funzione del people manager

Il people manager ha il compito di definire, progettare e implementare le strategie e gli strumenti per garantire le relazioni tra persona e organizzazione, [Solari, 2004].

I responsabili della funzione HR devono attrarre, trattenere e motivare le risorse più qualificate dell'impresa, sviluppare sistemi di gestione del capitale umano che siano allineati alla business strategy ma, sono responsabili anche dei costi della gestione del personale e delle loro performance.

Il people manager ha il compito di valorizzare le competenze e le conoscenze del personale stimolando a fare sempre meglio, deve sviluppare una people strategy che permette di collegare l'organizzazione aziendale con il capitale e con l'ambiente esterno raggiungendo così gli obiettivi aziendali.

La people strategy è un “ mix integrato di politiche, di progetti e di prassi quotidiane ispirate ad un principio guida e finalizzato al cambiamento dei comportamenti e il cui impatto si misura nell'accrescimento del valore del capitale umano e quindi del business”, [Protasoni, 2003].

I compiti tradizionali dello HRM come la gestione amministrativa, l'aggiornamento dei dati e la prestazione dei servizi di assistenza forniscono un basso valore strategico, mentre le attività come la gestione della prestazione, la formazione, la ricerca e sviluppo, la ricompensa e le relazioni interne rappresentano il fulcro della gestione del personale e possono generare un certo valore in quanto danno vita ai sistemi che mettono in atto la strategia d'impresa. Le attività che forniscono un maggior vantaggio competitivo, sono lo sviluppo del management, il cambiamento culturale e il rinnovamento strategico.

La gestione delle risorse umane rappresenta un'importante opportunità per migliorare le strutture organizzative generando di conseguenza una maggior soddisfazione per i clienti e dipendenti favorendo lo sviluppo di un'immagine positiva per l'impresa nell'ambiente di riferimento.

L'insieme delle politiche, delle prassi e dei progetti di people management deve essere allineato con gli obiettivi aziendali specifici che però possono mutare nel tempo a causa del modificarsi dell'ambiente di riferimento o del business. Si rende pertanto necessario procedere a un costante allineamento tra la business strategy e la people strategy per adeguarlo al nuovo rapporto mercato/ prodotto/ struttura, [Norman, 1985]. Ogni organizzazione infatti, opera per qualcuno e per rispondere alle richieste di qualcun' altro [Ferrante, Zan, 1994]. Tutte le imprese quindi producono un prodotto/servizio che può essere tangibile o meno e sulla base di questo si individuano le risorse (competenze, tecnologie, mezzi) e i modi migliori di organizzarle in relazione agli obiettivi, al mercato da servire e ai prodotti offerti, in modo tale da rispondere alla mission.

Nella gestione delle risorse umane e nella definizione delle politiche, il people manager deve tener conto di quattro importanti prospettive:

- La prima è quella della figura umana considerata nella sua integrità prendendo in esame le motivazioni, le emozioni, le paure di insuccesso, le competenze, l'intelligenza e le abilità;
- La seconda è quella del gruppo in cui si evidenziano i temi di leadership;
- La terza considera principalmente la dimensione organizzativa che vive un costante stato d'ansia per il raggiungimento degli obiettivi;
- Infine ci sono gli stakeholders.

Il management delle persone deve quindi integrare queste diverse prospettive poiché prendere delle decisioni di people manager guardando a una sola prospettiva potrebbe essere limitativo, si deve unire "l'organismo persona" con "l'organismo organizzazione" [Gabrielli, 2010] per la realizzazione personale del primo e il raggiungimento degli obiettivi del secondo, considerando il tutto in relazione con l'ambiente esterno perché quest'ultimo non è una cosa a se stante bensì come una componente che influenza l'evoluzione dell'organizzazione in maniera analoga agli altri fattori.

Il tema è molto complesso proprio perché ci sono variabili che influenzano il capitale umano quali le attese, i valori, la motivazione e le competenze e altre

proprie dell'organizzazione: la struttura organizzativa, la divisione del lavoro, la cultura e il potere.

La people strategy è uno strumento che deve essere capace di guidare il comportamento degli individui allineando le aspettative e le finalità a quelle proprie dell'organizzazione.

2.1 Le configurazioni della Direzione Risorse Umane

Le principali configurazioni della DRU sono tre: amministrazione del personale, gestione del personale, direzione e sviluppo delle risorse umane, [Costa, Gianecchini, 2010]

Nella prima configurazione, denominata amministrazione del personale, la DRU ha poche relazioni con il vertice strategico e la linea operativa da cui riceve le informazioni necessarie per tradurre le scelte di organizzazione del personale in conformità alle norme aziendali.

L'orientamento principale è curare gli aspetti amministrativi e contabili del rapporto di lavoro.

Questo modello è adottato da piccole e medie imprese, nelle quali i rapporti con il personale possono essere gestiti anche dall'imprenditore o da un gruppo al vertice. Questa divisione sarà ottima finché non mutano i limiti dimensionali o non si verifica uno sviluppo del ciclo economico.

La configurazione risulta adottata anche dalle grandi imprese burocratiche e dalla pubblica amministrazione.

La gestione delle risorse umane è un compito che deriva dall'amministrazione, non è prevista una particolare segmentazione del personale se non relativamente ai limiti di legge.

La performance è valutata prendendo in esame il grado di conformità dell'attività lavorativa alla normativa legislativa e contrattuale.

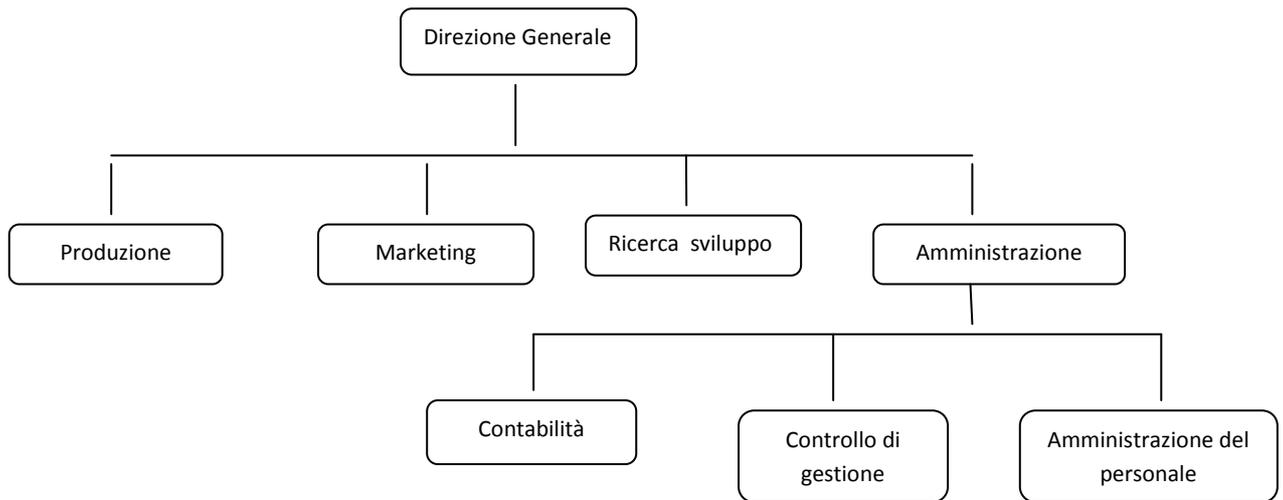


Figura 4. La configurazione “amministrazione del personale” [Costa, Gianecchini, 2010]

Nella gestione del personale la DRU ha il compito di definire le politiche del personale e offrire alla direzione e alla line i supporti necessari all’implementazione.

Non è abbandonato il carattere amministrativo, considerato come dato, ma in questa configurazione non ricopre un ruolo centrale ed esclusivo come avviene nella configurazione del modello di amministrazione del personale.

La DRU gode di autonomia nella definizione delle politiche di Human resources, può fornire supporti tecnici alla line e avere una perfetta autonomia rispetto a questa e all’amministrazione (autonomia specialistica); o può avere autorità sulla line (autonomia politica). Questa struttura è prevalente nelle aziende medie e grandi operanti in business standardizzati.

A livello organizzativo la funzione del people manager ha rapporti di interdipendenza con il vertice e con la line; la segmentazione del capitale umano avviene solo a livelli funzionali.

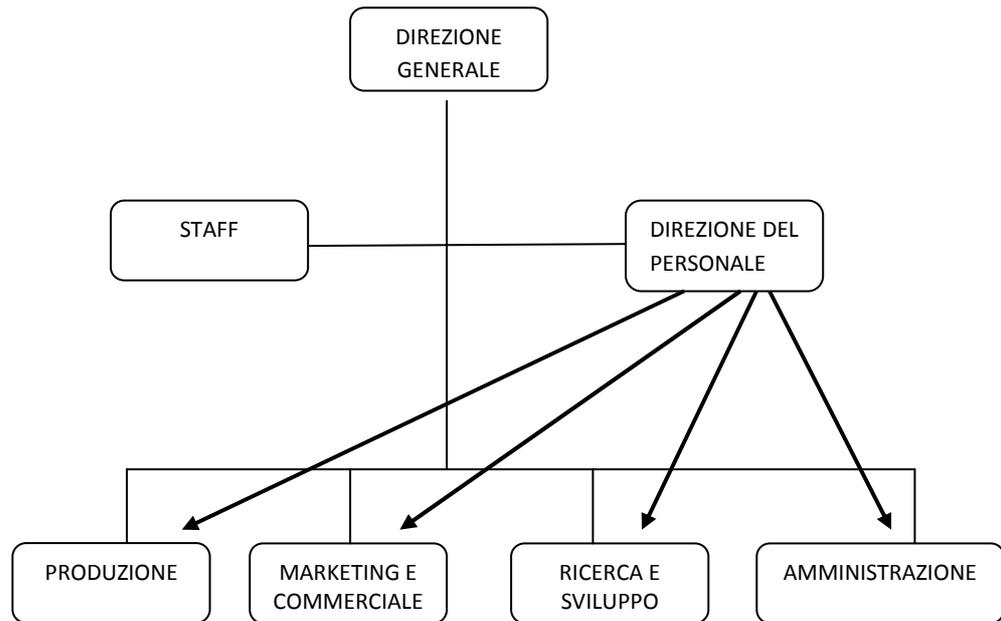


Figura 5. Configurazione “Gestione del personale”. [Costa, Gianecchini, 2010]

La direzione e sviluppo delle risorse umane è una configurazione che ha lo scopo di costruire una people strategy che sia coerente con strategia, struttura organizzativa, bisogni e opportunità di sviluppo: le politiche di human resources sono concepite sulla base della strategia aziendale e mutano in relazione a questa infatti, la business idea ha in se la human resources idea [Norman, 1984].

Sia la strategia dell’impresa che la gestione del personale prendono in considerazione stakeholders esterni ed interni (ambiente, attori sociali, rapporti interni).

La DRU supera i vincoli e i problemi nella gestione dei lavoratori e sviluppa delle opportunità a favore dell’azienda e delle risorse umane stesse, è quindi parte integrante del processo organizzativo perché oltre a ricevere input, li fornisce.

La segmentazione del personale è molto accentuata e può avvenire per gruppi professionali o a livello individuale. Da un lato si deve rispondere all’esigenza di rendere omogenei determinati ruoli con la cultura aziendale e concentrarli in un’unica macrofunzione per favorire le economie di scala, dall’altra parte però è necessario responsabilizzare le linee, valorizzando quindi le competenze di chi dirige il personale.

Le soluzioni per bilanciare le economie di scala con l'esigenza di una risposta rapida sono: il coinvolgimento della linea nella definizione delle politiche di gestione del personale, l'attribuzione di supporti specialistici alla linea, la formazione dei responsabili della linea su problematiche del personale e degli addetti.

Questa è una struttura adottata dalle imprese che sono incentrate sull'innovazione e che operano in ambienti concorrenziali e tecnologici molto dinamici.

La performance è misurata in relazione alla capacità di generare vantaggio competitivo attraverso lo sviluppo di caratteristiche distintive dell'azienda.

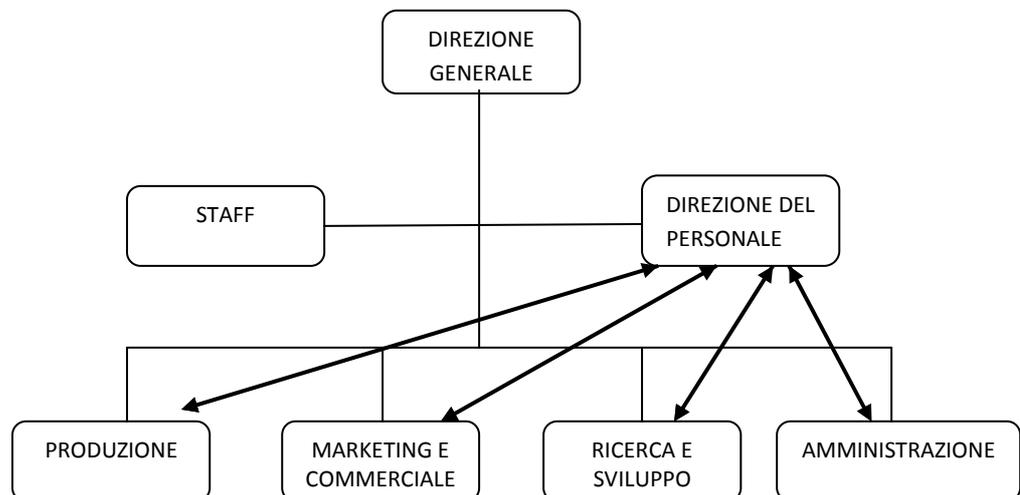


Figura 6. Configurazione “Direzione e sviluppo delle risorse umane” [Costa, Gianecchini, 2010].

2.2 I sistemi di people Management

Alla base della people strategy ci sono meccanismi profondamente interrelati tra loro chiamati sistemi di gestione del personale che “concorrono a determinare i comportamenti organizzativi individuali e di gruppo” [Airoldi, 1980].

Questi processi rappresentano il come l'attività del sistema d'impresa si svolge e si realizza [Fontana, 1988], identificano l'azione organizzativa e non è quindi possibile modificare un processo senza intaccare gli altri.

I principali processi di gestione del personale, che prevedono una loro sub-strutturazione con i relativi attori e metodi di lavoro, sono:

- Il processo di reclutamento, selezione e inserimento delle persone;
- Il processo di valutazione sul lavoro;
- Il processo di sviluppo delle persone;
- Il processo di formazione e costruzione delle competenze;
- Il processo che ha l'obiettivo di definire la remunerazione del contributo offerto dalle persone nell'organizzazione, detto processo di compensation.

Con il processo di reclutamento, l'azienda deve individuare persone con i requisiti rispondenti al ruolo da ricoprire. Questa fase è molto delicata perché non è facile trovare delle persone adatte, soprattutto è difficile riuscire ad attrarle, trattenerle, e motivarle: infatti, nel processo di ricerca e selezione si può parlare di una selezione reciproca visto che non è solo l'azienda a scegliere il personale ma sono anche gli stessi individui a scegliere l'organizzazione a cui candidarsi sulla base della pubblicità degli ex-dipendenti, sui programmi di formazione previsti, sulla base dei Total Reward.

Il primo step della fase di reclutamento è la definizione della job description, ossia specificare quali sono le caratteristiche del ruolo da ricoprire, i compiti da svolgere, livelli di autonomia e responsabilità, condizioni ambientali di lavoro e gli obiettivi assegnati.

La definizione di una job description non è semplice ed ancor più complessa se ci si trova in contesto dinamico e competitivo.

In base alla job description è possibile definire la person specification cioè la definizione delle competenze, conoscenze, requisiti richiesti per poter ricoprire una certa posizione oltre a specificare il range dell'età anagrafica, i limiti geografici di residenza, esperienze passate in settori limitrofi, titoli studio richiesti.

Sulla base di queste analisi, l'impresa deve essere in grado di definire il suo bacino di reclutamento [Costa, Gianecchini, 2010]: il recruitment può avvenire nel mercato interno o in quello esterno.

Il reclutamento nel mercato interno prevede la selezione di personale per ricoprire un nuovo incarico o uno esistente ma momentaneamente vacante, tra i dipendenti dell'azienda stessa. La mobilità interna è uno strumento con il quale favorire rapporti di lavoro basati sulla fiducia ma è anche il mezzo con cui poter incentivare e realizzare le carriere interne. Il ricorso a questa tipologia di recruitment è sicuramente un modo per sostenere meno costi nella fase di selezione e inserimento, ma allo stesso tempo potrebbe generare spese elevate dovute a una possibile rigidità dei processi di mobilità interna.

Per quest'ultimo motivo ma anche per altre spiegazioni, come ad esempio l'esigenza di persone nuove nell'organizzazione, l'azienda può preferire una selezione nel mercato esterno e in questo caso gli strumenti di ricerca possono essere svariati: passaparola, auto candidature, associazioni professionali e imprenditoriali, internet, scuole ed università.

Una volta reclutate le candidature, si passa alla fase della selezione che si occupa della scelta dei candidati tra quelli che sono stati raggiunti e che sono disponibili a entrare in contatto con l'organizzazione, [Solari, 2004]. Attraverso gli strumenti e i metodi di selezione è possibile ridurre qualsiasi situazione di asimmetria informativa tra l'azienda e il candidato, inoltre viene meno la probabilità di selezionare persone che non siano adeguate a ricoprire determinati ruoli per una divergenza in termini di ambizioni e motivazioni.

I metodi di selezione sono diversi:

- I questionari e i test che permettono di valutare più persone contemporaneamente, grazie alla somministrazione di gruppo, e di confrontare ciascuna persona rispetto alle altre attraverso la standardizzazione dei punteggi, [Dello Russo, 2008];
- Il colloquio individuale che permette all'intervistatore di conoscere il candidato più da vicino;

- Il colloquio di gruppo con cui è possibile valutare variabili più strettamente legate alla sfera delle capacità relazionali che non sarebbero conoscibili con gli altri strumenti.

Una volta che l'individuo è stato selezionato e inserito all'interno dell'impresa, questo dovrà svolgere la propria mansione e la sua performance sarà valutata in conformità alle strategie e agli obiettivi stabiliti.

La valutazione è un sistema con cui si determina il valore generato nel processo lavorativo, inoltre coinvolge persone appartenenti a diversi ruoli e per ognuno è previsto un metodo di valutazione. In quanto complesso e delicato, il processo di valutazione non deve demotivare le persone bensì deve sostenerle e deve evidenziare i loro pregi e incentivarle a fare sempre meglio [Avallone, 1996].

In un sistema di valutazione è importante individuare il valutatore perché questo deve possedere tutte le informazioni necessarie per la valutazione e deve avere indicazioni precise e chiare sul comportamento del valutato e, anche se per valutare sono selezionati strumenti e schemi sofisticati, è necessario che il valutatore sia in grado di adempiere al meglio la sua mansione.

Per tutti i livelli di responsabilità di qualsiasi contesto organizzativo è importante lo sviluppo di schemi di valutazione in quanto questi rispondono all'esigenza di rendere visibile, replicabile, e controllabile il processo, con il fine di aumentarne l'efficacia e l'equità [Mohrman, 1989]. L'utilizzo di un processo di valutazione risponde a esigenze diverse come ad esempio di legittimazione, in ambienti a forte conflittualità, o di controllo, nelle aziende che puntano all'efficienza, o anche di apprendimento se la mission dell'impresa è l'innovazione o la gestione della conoscenza.

Gli oggetti della valutazione sono:

- La posizione, in questo caso si attribuisce un valore ai compiti, alle attività e alle responsabilità attribuite a un certo ruolo;
- Le competenze, in questo caso la valutazione verte sulla persona stessa e sul suo valore per l'organizzazione;
- Il potenziale, si valuta la persona in una prospettiva futura, cogliendo quali siano le sue capacità;

- La prestazione, l'interesse si sposta sui risultati raggiunti e sul suo grado di partecipazione nell'organizzazione.

La tipologia più antica di valutazione è quella di tipo top-down in cui l'individuo è valutato dal suo capo, ma in organizzazioni in cui i livelli gerarchici sono inferiori questo modello non è appropriato. Questo è il motivo per il quale, nel tempo, nei sistemi di valutazione sono stati coinvolti più attori come ad esempio i colleghi del valutato, che hanno possono osservare i suoi comportamenti e il suo operato quotidianamente, i clienti sia interni che esterni, i collaboratori e il lavoratore stesso attraverso l'autovalutazione, considerato un mezzo rilevante quando si vogliono responsabilizzare le persone.

Gli strumenti di valutazione utilizzati sono numerosissimi e possono essere diversi a seconda dell'oggetto valutato o del contesto.

La tecnica più conosciuta è la scala grafica di valutazione: sono elencati gli elementi da valutare cui sono associati una scala con i diversi gradi di giudizio tra cui scegliere.

Il processo di sviluppo dei modelli e percorsi di carriera è notevolmente mutato negli ultimi anni perché è cambiato il concetto stesso di carriera e sviluppo: non tutti puntano alla carriera verticale, cioè alla famosa scalata gerarchica, sono in aumento, infatti, gli individui che mirano a uno sviluppo orizzontale più che verticale puntando all'affermazione professionale e aumentando così la propria employability, cioè la capacità di trovare e mantenere un lavoro adeguato, in termini di retribuzione e mansione, alle proprie competenze e capacità.

Lo sviluppo di un piano di formazione parte dalla definizione di conoscenze e competenze che bisogna sviluppare nei lavoratori, queste sono individuate attraverso la raccolta di dati ed informazioni. I fabbisogni di formazione possono essere classificati in tre livelli:

- Organizzativi: che identificano i bisogni di formazione relativi alla strategia aziendale;
- Professionali: mettono in luce le esigenze di formazione riguardante la valutazione dei ruoli, cercando di azzerare eventuali gap tra prestazione resa e quella desiderata;

- Individuali: definiscono le esigenze di formazione relative al singolo individuo in relazione alle sue capacità, potenzialità, ciclo di vita professionale, aspettative.

Dopo aver identificato i fabbisogni, si deve costruire un programma di formazione selezionando tutti gli strumenti per attuarlo. Nella definizione del programma è importante rendere noti gli obiettivi di apprendimento, cioè il mix di conoscenze, skills e comportamenti che si dovranno manifestare al termine del processo, valutando così la performance finale. Dopo avere individuato i metodi con cui si svilupperà il programma di formazione e chi lo guiderà, bisogna selezionare i destinatari del processo che possono essere classificati non solo in base ai fabbisogni di formazione anche in relazione ai ruoli che ricoprono nella struttura organizzativa o al livello gerarchico che occupano.

La segmentazione è importante perché permette di differenziare le attività e la composizione dei gruppi di formazione.

Nella fase di somministrazione del programma si valuta se il destinatario sta operando secondo le metodologie richieste in caso di riscontro negativo è possibile fornire delle variazioni tempestive e feedback costanti.

La maggior parte delle organizzazioni, in questi ultimi tempi, sta adottando una prospettiva incentrata sullo sviluppo della conoscenza, knowledge-based: “ le condotte interne delle organizzazioni economiche e molteplici esperienze aziendali di successo indicano nella continua creazione di conoscenza un fattore competitivo di grande rilevanza” [Pievani, Vacchetta, 1999].

2.3 Il sistema di compensation

Come suddetto, non è possibile isolare la politica di retribuzione dagli altri processi di gestione del personale. Non si può pensare a una politica retributiva che sia costante durante l'intero ciclo economico dell'impresa, infatti, sono molti i fattori da considerare per la definizione di un sistema di compensation adeguato e allineato alla strategia d'impresa, come ad esempio:

- la globalizzazione che obbliga a rimanere competitivi sul mercato cercando di minimizzare il costo dei salari ma allo stesso attraendo e motivando le persone più valide.
- Lo sviluppo di nuove tecnologie di produzione e di trattamento hanno portato alla modifica dei sistemi di classificazione delle posizioni e di costruzione delle scale retributive [Costa, 2005];
- La formulazione di programmi retributivi centrati principalmente sulle competenze delle persone;
- L'uso di sistemi di forte incentivazione per attrarre le persone più qualificate a coprire le posizioni chiave fa aumentare i differenziali retributivi, generando problemi di iniquità che favoriscono conflitti sociali [McKenzie e Lee, 1998].

La definizione degli obiettivi strategici è una fase molto delicata e complessa perché è sulla base di questa che vengono progettati i diversi processi operativi; questa fase deve essere gestita accuratamente poiché è da qui che si pensa agli strumenti e alle politiche per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Nella definizione della business strategy è importante la comunicazione: con un confronto chiaro è possibile trovare delle soluzioni che meglio si adattino agli obiettivi dell'impresa: una comunicazione non accurata è stata molto spesso la causa di insuccesso delle politiche di compensation.

Non bisogna mai dimenticare che le politiche di compensation appartengono a un sistema ben più ampio studiato per il perseguimento delle finalità strategiche per cui non bisognerà cadere nel pericolo di abusare degli strumenti di ricompensa dal momento che gli obiettivi dell'azienda possono mutare in relazione allo sviluppo delle nuove tecnologie o perché varia il mercato di riferimento. Un costante

utilizzo inappropriato della leva retributiva è quindi pericoloso proprio perché al variare degli obiettivi dovrebbero mutare gli strumenti per raggiungerli. Inoltre il sistema di compensation non deve dare luogo a frustrazione o improduttività ma deve essere in grado di generare maggior valore produttivo: “il processo di remunerazione nasconde molte insidie a partire dal fatto che possa trasformarsi in un pericoloso boomerang se formulato con fretta, superficialità e un approccio non unitario e integrato che trascuri eccessivamente il confronto e la ricerca di coerenza con alcuni generali requisiti di efficacia del sistema”, [Fontana, 1994].

Attraverso le politiche retributive si vuole motivare lo sviluppo delle personalità più valide e ritenute fondamentali per il raggiungimento del vantaggio competitivo, attrarre nuove risorse con spiccate competenze e professionalità, trattenere i best performers, motivare la popolazione aziendale al raggiungimento dei risultati d'impresa. Tutte queste finalità rispettano cinque obiettivi delle politiche retributive: la legittimità, l'economicità, la competitività esterna, l'equità interna, la sollecitazione e il riconoscimento dei contributi individuali.

L'obiettivo della legittimità è di amministrare il personale e stipulare contratti nel rispetto delle norme civili per non incorrere in sanzioni; l'economicità risponde all'esigenza di tenere sotto controllo il conto economico dell'impresa nella scelta delle politiche di compensation, infatti, è bene che l'impresa valuti le risorse economiche e finanziarie a sua disposizione prima di decidere il quantum e il modo in cui remunererà il personale. Anche se bisogna accertarsi della situazione del conto economico non bisogna dimenticare che l'obiettivo principale è quello di massimizzare il valore creato e non minimizzare i costi: la produttività è data dal rapporto tra valore generato dal lavoro e il suo costo e si dovrà aumentare questo rapporto non solo minimizzando il denominatore ma piuttosto massimizzando il numeratore, [Costa, Gianecchini, 2005].

L'obiettivo della competitività esterna misura la capacità dell'impresa di attrarre personale esterno all'organizzazione attraverso le politiche retributive, attirare risorse con le competenze adeguate a ricoprire determinati ruoli.

È importante non dimenticarsi di garantire un'equità interna nella formulazione del sistema retributivo: la DRU deve gestire adeguatamente le diverse retribuzioni per i diversi ruoli o posizioni garantendo sempre un clima aziendale sereno.

L'ultimo obiettivo concerne la capacità del sistema di sollecitare e riconoscere i contributi individuali attraverso un'analisi e una valutazione delle prestazioni.

Una questione non di mero conto è il come la DRU debba determinare il valore della retribuzione, cioè quali criteri adottare per il calcolo della ricompensa. Le strade da seguire possono essere molte: si potrebbe dare importanza al ruolo ricoperto dalle risorse umane garantendo equità interna e valutando la performance, pay for performance. Un altro criterio può essere quello delle competenze che punta a riconoscere il valore di quelle persone che detengono particolare conoscenze ritenute critiche per il raggiungimento del vantaggio competitivo, pay for competence. Una terza modalità è pay for contribution: una politica retributiva che premi il contributo del singolo o del gruppo al raggiungimento degli obiettivi e allo stesso tempo sfida a fare sempre meglio.

Passaggio fondamentale per l'organizzazione per stabilire come orientarsi rispetto al tema della retribuzione è l'identificazione del proprio posizionamento retributivo che si può definire come il saggio medio di retribuzione che l'impresa si impegna a pagare. La scelta “ha rilevanza strategica” [Costa 1992] perché è l'espressione delle scelte dell'organizzazione, inoltre la remunerazione è uno strumento attraverso il quale attrarre le risorse dall'esterno. Si deve tener conto di tre prospettive per scegliere il posizionamento retributivo migliore: il primo è definito dalla contrattazione collettiva che stabilisce il limite minimo al di sotto del quale l'impresa non può scendere; il secondo è il mercato del lavoro ossia il saggio medio pagato dalle imprese con stesse dimensioni, tecnologie e struttura organizzativa; il terzo è determinato dalla capacità retributiva dell'azienda stessa, l'ability to pay, oltre il quale l'impresa non può andare.

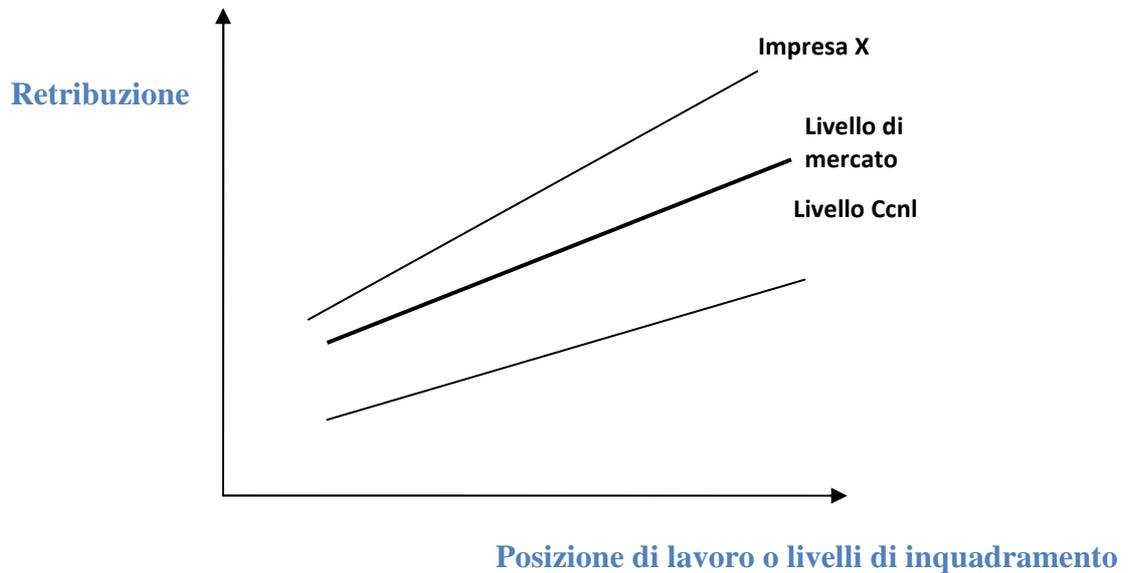


Figura 7. Il posizionamento retributivo dell'impresa X sopra la media di mercato

Considerando questi tre fattori l'azienda deve scegliere se collocarsi al livello della media di mercato e rinunciare a delle politiche che possono attirare risorse esterne oppure scegliere una posizione che sia sopra la media di mercato o posizionarsi al di sotto della media di mercato, quest'ultima alternativa viene adottata se c'è abbondanza di offerta, se non sono richieste competenze particolari o se predomina l'aspetto tecnologico.

Spesso, le imprese leader nel mercato sono leader anche nel livello retributivo perché la possibilità di selezionare e coinvolgere il personale con le caratteristiche migliori è uno dei presupposti del loro successo e della loro capacità innovativa.

Una volta scelto il posizionamento retributivo e dopo aver valutato il suo livello di competitività, si deve procedere a schematizzare la struttura retributiva che stabilirà quali siano le differenze di retribuzione tra una classe/ruolo/posizione e un'altra, si deve cioè determinare quanto corrispondere a ciascuna fascia retributiva e per ognuna di esse è previsto un minimo e un massimo.

La politica retributiva spiega i presupposti per il passaggio da un punto retributivo a un altro della stessa classe, o per il passaggio da una fascia retributiva a un'altra. La struttura retributiva stabilisce le fasce retributive a seguito della valutazione delle posizioni di lavoro o dei ruoli ricoperti all'interno della struttura

organizzativa; le posizioni vengono classificate e successivamente si rileva quali siano le retribuzioni corrisposte nel mercato esterno a ruoli/posizioni omogenee.

Ciascuna classe deve essere disegnata in modo tale da non generare un'idea di non equità tra le diverse fasce facendo percepire agli appartenenti alle classi superiori la loro importanza nell'organizzazione e stimolando gli appartenenti ai gradini inferiori a percorrere una carriera organizzativa; deve assicurare competitività esterna, essere legalmente e contrattualmente corretta e garantire flessibilità per il futuro.

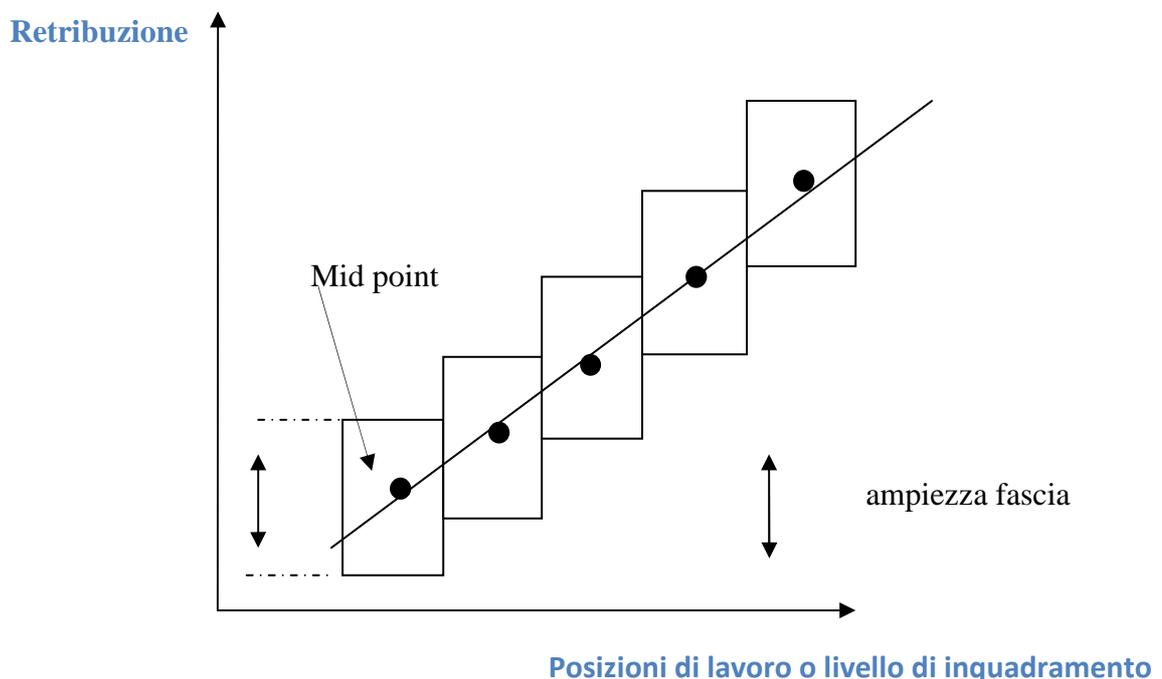


Figura 8. La struttura retributiva d'impresa

Dopo avere selezionato il posizionamento retributivo e aver disegnato la struttura retributiva, l'organizzazione deve provvedere a stabilire la dinamica retributiva. Questa definisce la variazione della remunerazione e deve rispettare sia le politiche retributive che l'impresa adotta sia le norme della contrattazione collettiva. Per la parte legislativa sono i sindacati che attraverso accordi con le singole organizzazioni cercano di migliorare la dinamica retributiva dell'azienda, per riequilibrare la distribuzione dei profitti tra le diverse fasce.

Per la parte non normativa invece la variazione salariale riflette le decisioni del sistema remunerativo dell'impresa stessa stimolando le risorse più valide e apportando correzioni alle alterazioni della struttura retributiva.

Nella definizione della dinamica retributiva è importante considerare un sistema di compensation che sia allineato all'incremento del costo della vita. Fino al protocollo del 1993 tra Governo, Confindustria e Sindacati, il problema era risolto con il metodo della scala mobile dei salari che prevedeva un incremento delle retribuzioni in relazione ad un incremento del costo della vita registrato in quello stesso periodo, secondo un paniere dei costi di beni e servizi rappresentativi per la vita di lavoratori e famiglie [Scognamiglio, 2003]. Questa metodologia fu criticata duramente poiché ritenuta la causa dei processi inflazionistici degli anni '70 e '80. Con il Protocollo del 1993 la scala mobile fu abolita definitivamente con un rinnovo contrattuale biennale per la parte economica e l'istituzione dell'indennità di vacanza contrattuale corrisposta nel caso di tardato rinnovo contrattuale (l'indennità cessa con l'entrata in vigore del nuovo contratto).

Sono diversi gli strumenti adottati dalle organizzazioni per la gestione della dinamica retributiva, un primo tentativo di classificarli è quello previsto da G. Costa che li distingue in base a variabilità e reversibilità individuando una differenziazione retributiva variabile e una fissa. Si parla di differenziazione retributiva variabile quando una parte della retribuzione è legata al raggiungimento di prestazioni particolari o obiettivi, ad esempio il cottimo o le vendite a provvigione, quindi sono variabili nel tempo perché legati al raggiungimento di determinati risultati e inoltre il quantum può variare nel tempo; poi abbiamo una differenziazione retributiva fissa quando il salario è stabilito ex-ante ed è irreversibile e a tal proposito parliamo di superminimi individuali legati alla valutazione dei meriti e gli incrementi retributivi legati a passaggi di qualifica. Un altro criterio di classificazione previsto dalla letteratura manageriale è quello dell'orizzonte temporale differenziando dinamiche retributive legate a prestazioni passate e dinamiche che anticipano comportamenti futuri; i primi vanno a remunerare una prestazione già compiuta mentre i secondi incentivano una prestazione futura affinché venga svolta nel migliore dei modi e si raggiunga l'obiettivo prefissato.

Si evince quindi che il sistema di compensation deve essere allineato alla strategia aziendale, deve corrispondere alle capacità economiche e finanziarie dell'impresa inoltre è importante disporre di un benchmarking e di analisi di valutazione delle altre aziende simili per mercato, geografia, assetto proprietario, organizzazione, compensation package o popolazione di riferimento: per cui conoscere quale sia la natura e l'ammontare del costo del lavoro è fondamentale. La remunerazione del lavoratore è generalmente calcolata su base annua, partendo dalla retribuzione globale lorda del lavoratore, RGL, data dalla paga base individuale, definita dalla contrattazione collettiva nazionale per qualifica o mansione del lavoratore, sommata all'eventuale superminimo collettivo aziendale. Si possono aggiungere altre voci alla RGL che se sono estese all'intera popolazione organizzativa rientreranno nel superminimo collettivo aziendale. La paga base aziendale può essere personalizzata attraverso: il superminimo individuale che deriva da una contrattazione specifica del singolo lavoratore per meriti o posizioni di mercato (è definito assorbibile quando si annulla o riduce a seguito degli aumenti retributivi per accordi contrattuali, è non assorbibile quando viene sommato alla paga base aziendale); gli scatti di anzianità che possono essere definiti dalla contrattazione collettiva a cui si aggiungono quelle legate all'anzianità aziendale; le voci legate al rendimento (cottimo, premio di risultato) o a prestazioni straordinarie o a situazioni di rischio.

La retribuzione risulta quindi dalla somma di diverse voci legate all'aspetto legislativo, personale e aziendale e possono variare nell'an e nel quantum. Le molteplici voci possono essere classificate in diverse modalità:

- In relazione al soggetto erogatore distinguiamo tra retribuzione aziendale, pagata dall'impresa, e retribuzione sociale, corrisposta dallo Stato o altri enti previdenziali. A quest'ultima si possono aggiungere erogazioni come la Cassa Integrazione Guadagni erogata dall'ente previdenziale quando l'attività d'impresa è sospesa;
- Rispetto al soggetto che la percepisce: retribuzione pagata al lavoratore e "retribuzione" pagata per conto del lavoratore ad altri soggetti (oneri e contributi sociali);
- In base al tempo di erogazione si distingue la retribuzione attuale da quella differita come ad esempio TFR e mensilità addizionali erogate in determinati periodi (tredicesima);

- Considerando il momento della prestazione si individua la retribuzione diretta (proporzionale alla prestazione lavorativa) e retribuzione indiretta (ferie, festività);
- Rispetto alla modalità di contrattazione si distingue la retribuzione contrattuale, la retribuzione aziendale e la retribuzione individuale;
- In relazione alla variabilità si ha la retribuzione fissa e variabile (legata al rendimento o ad altri parametri).

La RGL non corrisponde effettivamente a quanto un lavoratore percepisce dato che su di essa gravano le imposizioni contributive a favore di enti previdenziali e assistenziali a carico del dipendente e le imposizioni fiscali per l'imposta sul reddito delle persone fisiche. Inoltre vanno aggiunti gli oneri sociali a carico dell'impresa e non potrà trascurare i costi di formazione, sviluppo, inserimento e logistici.

A questo punto è palese come sia diversa la prospettiva del lavoratore da quella dell'azienda: il primo è maggiormente soddisfatto se riesce a disporre di un reddito sufficiente per soddisfare le proprie esigenze mentre il secondo misura il costo del lavoro totale in relazione al valore prodotto.

Questo gap rappresenta una delle molteplici asimmetrie tra i due attori della retribuzione, impresa e prestatore di lavoro.

Sulla base del modello di Parasuranam (1988,1990) di descrizione del servizio offerto e della qualità del servizio, per il lavoratore si possono individuare:

- La remunerazione attesa che permette di soddisfare tutti i suoi bisogni e vivere secondo il proprio stile di vita. Questa trova una fonte anche nelle esperienze passate e nel confronto con altri soggetti che abbiamo lavorato nella stessa organizzazione;
- La remunerazione percepita cioè quanto effettivamente percepisce a seguito della sua prestazione.

Nella prospettiva dell'azienda si distingue:

- La remunerazione "promessa" stabilita con la persona fisica in base alla strategia dell'impresa, alle aspettative e al contratto stipulato con il lavoratore stesso;

- La remunerazione erogata collegata alla prestazione e alle dinamiche della remunerazione.

Sulla base di queste differenziazioni possono originarsi dei gap oltre a quello tra remunerazione percepita e quella effettivamente erogata.

Il primo è quello tra le attese dell'individuo e la remunerazione promessa, questo gap si posiziona a monte dello scambio e nasce dall'esigenza del lavoratore di soddisfare bisogni che non sono stati comunicati all'azienda o quando questa a seguito di problematiche, ridefinisce il suo sistema di remunerazione.

Poi si possono individuare altri due gap quello tra la remunerazione promessa ed erogata a seguito di una ridefinizione progettuale, e quella tra remunerazione attesa e percepita, dovuto a cause interne alla persona come il mutare dei bisogni e delle esigenze da soddisfare.

La situazione ideale è che tutti i gap siano azzerati così che il lavoratore sia soddisfatto della sua remunerazione in quanto riesce a soddisfare tutti i suoi bisogni e conduce uno stile di vita quanto meno "normale" e l'azienda dall'altro lato, con le sue politiche di gestione del personale, riesce a valorizzare la produzione attraverso un adeguato sistema di remunerazione che corrisponde alle sue strategie e alle sue possibilità. Alla luce di ciò è evidente come una comunicazione chiara sia il mezzo per raggiungere dei livelli di equilibrio nel rapporto azienda-lavoratore che possa garantire benessere per entrambe.

È importante considerare che a causa della distanza tra retribuzione lorda e quella netta, ogni mutamento della politica retributiva comporterà un aumento del costo del lavoro più che proporzionale [Gabrielli, 2005]. In vista di ciò, le DRU incentivano sempre più spesso delle politiche retributive che privilegiano il carattere della variabilità in quanto garantiscono maggiore flessibilità nella soddisfazione dei bisogni e nella gestione dei costi e permettono di variare il mix retributivo offerto alle persone. È importante, infatti, soddisfare le necessità dell'intera popolazione aziendale in quanto un'insoddisfazione si tradurrebbe in maggior costi per l'impresa: la DRU dovrà gestire un clima negativo e se non troverà una soluzione per garantire un equilibrio l'insoddisfazione si tramuta in perdita di know how e si dovranno sostenere ulteriori costi per la ricerca e selezione di nuovo personale e per la successiva formazione dello stesso.

2.4 La componente fissa del processo di remunerazione

La retribuzione fissa è il risultato di aspetti normativi, accordi individuali o collettivi ed è legata all'importanza del ruolo che si ricopre e al valore che il mercato assegna a quella determinata posizione.

La componente fissa è un elemento molto delicato del sistema di compensation perché è la determinante di diversi ambiti come la motivazione del personale, il senso di coerenza con gli altri sistemi di people management, il livello di attrattività di risorse del mercato esterno e la compatibilità con la situazione economica dell'impresa.

È possibile fare una classificazione semplificativa delle determinanti della componente fissa distinguendone due tipi:

- Quelle tipo oggettivo, si basano su una valutazione effettuata tenendo conto del valore attribuito dal mercato a quello stesso ruolo e dell'importanza della funzione ricoperta;
- Quelle tipo soggettivo, legata a variabili inerenti alla persona fisica come ad esempio le competenze possedute, il potenziale, l'anzianità lavorativa.

Questa suddivisione è solamente indicativa poiché nella realtà la definizione del quantitativo fisso è ben più complessa: questo deve essere in linea con molteplici variabili di tipo organizzativo, individuale e gestionale che variano nel tempo e non assumo mai il carattere della costanza per questo che non è possibile disporre di una vera e propria suddivisione delle determinanti della componente fissa appunto perché queste varieranno di volta in volta al mutare degli obiettivi o della struttura organizzativa.

Una volta deciso il posizionamento retributivo e formulata la struttura retributiva, si possono delineare dei modelli tipo che individuano i criteri per la determinazione della componente fissa e quindi le modalità di passaggio da una fascia retributiva ad un'altra. I modelli sono tre: il primo privilegia il valore del ruolo, il secondo valuta la criticità delle competenze necessarie a ricoprire una certa posizione, l'ultimo è quello che si basa sul valore complessivo e potenziale delle risorse umane. Indipendentemente dal modello ideale prescelto non bisogna mai spostare lo sguardo dall'individuo: una scelta sbagliata o dei provvedimenti di gestione non in linea con la politica aziendale potrebbe disincentivare il

lavoratore a utilizzare tutte le sue forze ed energie nello svolgimento della sua mansione e l'impresa ne risentirà duramente.

I sistemi di valutazione dei ruoli permettono da un lato una comparazione affidabile tra le diverse organizzazioni ma d'altro canto sono caratterizzate da una struttura rigida che non ben si adatta ai contesti produttivi. Infatti, negli ultimi tempi si sono sviluppate strutture organizzative incentrate sullo sviluppo e sulla promozione dei team o dei gruppi di cooperazione ben lontani dal modello fondato sull'importanza del ruolo.

Si cerca di sviluppare delle politiche retributive che considerano la persona nella sua interezza e che valorizzino il suo contributo, è importante modellare un sistema retributivo che sia basato sia sulle competenze che sulla performance.

L'obiettivo principale di un modello pay for competence è quello di gestire, sviluppare e premiare il know how più critico e rilevante per l'attuazione delle strategie dell'organizzazione, [Gabrielli, 2005], cercando di trattenere e allo stesso tempo motivare i managers, famiglie di professionisti e specialisti che possiedono competenze elevate e necessarie per il raggiungimento della mission.

Il terzo modello da adottare per la definizione della retribuzione come abbiamo detto è quello relativo alla valorizzazione delle risorse umane considerate nella loro integrità, quindi non ci si ferma alle sole competenze ma si valuta anche le potenzialità dei lavoratori, sviluppando quindi delle politiche di formazione e sviluppo per incentivare la crescita professionale degli individui, trasformando le potenzialità in successi. Questa struttura non abbandona il lato della performance visto che ricompensa quelle migliori attraverso dei bonus; questo modello è adottato da organizzazioni che vogliono comunicare l'importanza della performance ma allo stesso tempo vuole trattenere i propri managers che potrebbero abbandonare l'organizzazione a causa di un basso posizionamento retributivo.

2.4.1 L'aspetto normativo della retribuzione

L'ordinamento italiano definisce la retribuzione in due momenti normativi: il primo nella costituzione all'art. 36 e poi nel codice civile all'art. 2099.

L'art. 36, I comma, della costituzione italiana stabilisce che *“Il lavoratore ha diritto ad una retribuzione proporzionata alla quantità e qualità del suo lavoro e in ogni caso sufficiente ad assicurare a sé e alla famiglia un'esistenza libera e dignitosa.”*

Il criterio della proporzionalità e della sufficienza non fissa delle soglie minime cui attenersi per la definizione della retribuzione ma fissa delle norme di equità nello scambio tra lavoratore e organizzazione. Secondo il criterio di proporzionalità il compenso deve essere “ uguale alla quantità e qualità del lavoro prestato” quindi si devono tenere in considerazione tutti gli elementi della valutazione (orario di lavoro, tipo di mansione, ecc.). Il criterio della sufficienza garantisce il minimo salario costituzionale ed è volto a evitare uno sfruttamento del lavoratore e assicurare a lui e alla sua famiglia, in considerazione dell'attività svolta, un'esistenza libera (non oppressa dal bisogno economico) e dignitosa (avere un tenore di vita decoroso), [C. Rossano, 2009]. Per la maggioranza della dottrina questa norma ha natura precettiva, in conformità a questa interpretazione il carattere della sufficienza della retribuzione ha valore assoluto e qualsiasi patto contrario è dichiarato nullo e questa nullità comporta l'inesistenza del contratto e in tal caso sarà il giudice a stabilire la giusta remunerazione.

L'art. 2099 del codice civile definisce la retribuzione come il compenso che il datore di lavoro deve corrispondere al lavoratore per la mansione svolta: *“La retribuzione del prestatore di lavoro può essere stabilita a tempo o a cottimo e deve essere corrisposta [nella misura determinata dalle norme corporative], con le modalità e nei termini in uso nel luogo in cui il lavoro viene eseguito. In mancanza di norme corporative o di accordi tra le parti, la retribuzione è determinata dal giudice, tenuto conto, ove occorra, del parere delle associazioni professionali. Il prestatore di lavoro può essere retribuito in tutto o in parte con partecipazione agli utili o con prestazioni in natura”.*

Emerge quindi che la retribuzione è l'elemento contrattuale del rapporto di lavoro tra organizzazione e dipendente poiché è corrisposta in funzione di una prestazione resa; inoltre è possibile determinarla attraverso metodi di calcolo che mettano in relazioni le diverse funzioni aziendali o attraverso accordi contrattuali collettivi che determinano la compensazione minima salariale secondo il ruolo. È possibile stabilire una retribuzione differente tra i dipendenti a seguito di decisioni del datore tenendo conto dell'apporto collaborativo, dell'intensità della prestazione, del carico familiare.

Un concetto rilevante è rappresentato dal fatto che la retribuzione corrisponde al compenso lordo che le parti hanno stipulato escludendo altri compensi aggiuntivi dovuti a una particolare situazione lavorativa o contrattuale. L'attuale giurisprudenza ritiene però che al dipendente sia garantita la giusta ricompensa e debba essere calcolata anche l'eventuale parte aggiuntiva indipendentemente dalla retribuzione lorda concordata. I contratti collettivi invece non stabiliscono quale debba essere l'ammontare della retribuzione, ma si preoccupa di definire un compenso minimo che garantisca equità all'interno dell'organizzazione e ogni altro elemento è lasciato all'accordo tra le parti.

Si possono prevedere delle componenti aggiuntive che definiscono complessivamente la retribuzione lorda, queste sono legate all'attività lavorativa svolta e sono variabili nel tempo.

2.4.2 L'importanza della Corporate Governance

Negli ultimi anni in Italia come in Europa ma anche nel resto del mondo si sono verificati molti casi di “cattiva gestione” delle imprese da parte dei managers che si adoperavano esclusivamente per interessi personali (per l'Italia si può ricordare i casi Cirio e Parmalat).

Questa situazione ha portato le imprese, le istituzioni, gli stackholders dei gruppi d'impresa a prestare più attenzione al sistema di corporate governance e alle strutture organizzative per controllare le azioni dei managers.

Con il termine di corporate governance si indica un insieme di norme, relazioni e sistemi di un'impresa attraverso il quale il management può ottenere il potere decisionale, ed inoltre fornisce la struttura con cui vengono decisi gli obiettivi aziendali e i mezzi per raggiungerli nonché la valutazione dei risultati raggiunti.

La corporate governance nasce dall'esigenza di tutelare una struttura aziendale che prevede una divisione tra il managers che ha potere decisionale e gli stakeholders che hanno interessi di natura economica e finanziaria nell'impresa.

I problemi nascono da una condotta opportunistica da entrambe le parti: il manager, il delegatario, cui è stato assegnato il potere decisionale, possa sfruttare la sua posizione per trarne benefici personali o per perseguire obiettivi diversi da quelli del delegante, gli stakeholders, ad esempio fornendo informazioni asimmetriche rispetto alla realtà dei fatti alimentando così un'idea di buona gestione.

In questo senso si fa riferimento alla teoria dell'agenzia [Jensen, Meckling, 1976] e al problema dei costi di agenzia che gli stackholders dovranno sostenere per controllare l'operato dei managers (costi di sorveglianza, di obbligazione che l'agente deve sostenere per assicurare il delegante che non adotterà comportamenti opportunistici, ecc).

Per combattere questa situazione di possibile opportunismo e alla luce dei fatti accaduti si sono sviluppati sistemi e strumenti di governance anche nel nostro paese.

Negli ultimi tempi, in particolare per le società quotate in borsa, il tema della corporate governance, soprattutto in relazione alla remunerazione dei managers, è stato notevolmente approfondito. Una risposta a questo problema è stata fornita

dalla Legge Draghi del 1998 e dal successivo Codice di Autoregolamentazione di Borsa Italiana S.p.a., che al paragrafo 8 raccomanda *“la costituzione di un comitato per la remunerazione con anche il compito di proporre al consiglio, sulla base delle informazioni fornite dagli amministratori delegati, l’adozione di criteri generali di remunerazione dell’alata direzione delle società capaci di attrarre e motivare persone dei livello ed esperienze adeguati”*.

Entrambi hanno fornito delle norme di comportamento per le società quotate prevedendo l’istituzione di due organi all’interno del C.d.A: il Comitato per la remunerazione e il Comitato per il controllo interno.

Il primo comitato è un organo interno del Consiglio d’Amministrazione composto da consiglieri interni e supportato dalla funzione Human Resources e Finance delle imprese, può avvalersi di supporti esterni e strutture professionali esterne.

Il Comitato per la Remunerazione ha il compito di proporre un livello di retribuzione complessiva per i manager considerando oltre alla componente fissa anche le incentivazione di breve e medio-lungo termine.

In alcuni casi per il Comitato sono previsti ulteriori poteri come la valutazione dei processi e sistemi di gestione strategica del management. Considerando questa prospettiva è evidente che sia consentito all’organo realizzare una struttura strategica in linea con i sistemi di gestione del personale.

CAPITOLO 3

La retribuzione variabile

La componente variabile del pacchetto di compensation sta assumendo negli anni una posizione sempre più dominante perché a differenza della retribuzione fissa è maggiormente flessibile e può essere pensata e progettata in relazione ai bisogni che dei lavoratori che l'organizzazione intende soddisfare. La maggior diffusione è spiegata anche dal fatto che per l'impresa la gestione di una componente variabile può essere allineata alle disponibilità del conto economico dell'organizzazione e agli obiettivi di breve o lungo periodo da raggiungere. Fino agli anni '80, infatti, i sistemi di compensation erano incentrati sulla componente fissa (Based Salary o Retribuzione Annuale Lorda, RAL), successivamente sia maggiormente diffusa una prospettiva variabile di breve-medio periodo, che spinge a raggiungere determinati obiettivi organizzativi. Questa nuova prospettiva prende piede soprattutto a seguito della crisi finanziaria quando le imprese, inizialmente solo quelle di stampo anglosassone, vedono ridurre i propri profitti, per questo che si pensa di ricompensare i dipendenti facendo leva su strumenti principalmente legati al raggiungimento di obiettivi prefissati in modo tale da combattere la situazione di malessere economico. Sostanzialmente l'ammontare totale della retribuzione rimane invariato a mutare sono le percentuali delle due componenti, fissa e variabile [Moscатели, 2013]: la parte fissa premia lo sforzo mentre la variabile remunera il risultato². Nelle organizzazioni anglosassoni la retribuzione fissa dei management spesso corrisponde una percentuale significativa dell'intera retribuzione.

Nel quadro italiano, dal 2008 ad oggi il 66,7% delle imprese prevede premi per i loro dirigenti: l'84,7% delle grandi imprese italiane ha adottato questo sistema, per passare ad un 72,3% delle medie imprese e il 55,9% delle piccole³.

Gli strumenti che possono rendere variabile la compensation package sono:

^{2, 3} <http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?idn=147&ida=1181>

- La retribuzione a rendimento, il cottimo ne rappresenta l'applicazione più imponente e consiste nell'aumento di una parte retributiva proporzionalmente alla produttività. Un'impresa sceglie questo strumento quando c'è una stretta relazione tra l'individuo (o il gruppo) e il risultato raggiunto, per cui se l'azione del lavoratore non è determinante per il raggiungimento di certi obiettivi non avrà alcun significato adottare questo metodo retributivo. Inoltre un'impresa può adottare questo strumento qualora il grado di relazione sia misurabile e quando sia ritenuto economicamente vantaggioso sostenere dei costi di misurazione e valutazione a fronte di un certo livello produttivo. Infine un'impresa può ipotizzare l'utilizzo del cottimo nel caso in cui non sia perfettamente in grado di controllare il lavoro dei dipendenti o debba sostenere costi elevati per farlo, quindi si rivelerà utile uno strumento che rapporti la retribuzione alla produzione;
- L'incentivazione commerciale, uno strumento adottato per chi svolge la funzione di vendita, può essere legato a componenti quantitative come ad esempio il numero di prodotti venduti, il numero di clienti acquisiti, contratti firmati, ecc., ma anche ad aspetti qualitativi, per esempio la qualità dei clienti contattati in relazione al loro volume di acquisto.
- L'incentivazione per obiettivi (*IbO*) particolarmente sviluppata è quella manageriale (*MbO*);
- I bonus prestazionali che sono legati alla performance e al raggiungimento di risultati che non sono definibili ex ante ma possono essere riconosciuti solo ex post a seguito di una valutazione;
- I premi di risultato e di redditività legati a performance operative, economiche-finanziarie, di soddisfazione dei clienti, ecc. esempi di questi tipi di strumenti sono il gain sharing e il profit sharing;
- Le forme di azionariato con cui sono offerte ai dipendenti quote di partecipazione al capitale;
- Gli incentivi a medio lungo termine che sono volti a orientare le azioni dei manager nel lungo periodo.

Gli strumenti a disposizione del people manager sono diversi e scegliere quelli più adeguati è molto complesso. Infatti, la scelta delle forme variabili più appropriate deve essere fatta tenendo in considerazione alcuni fattori [Costa, Gianecchini,

2005]: la dimensione aziendale, i destinatari e loro motivazioni e bisogni da soddisfare, la cultura aziendale e il sistema di organizzazione e la legislazione del paese in cui sarà applicata la compensation variabile.

È importante considerare la dimensione della cultura e della struttura organizzativa di un'impresa perché le politiche della componente variabile devono essere pensate e progettate in linea con gli altri sistemi di people manager e affinché siano efficaci è necessario che corrispondano agli obiettivi strategici e alle possibilità economiche dell'impresa per non correre il rischio di incentivare comportamenti individuali che non possono essere né metabolizzati né valorizzati dall'azienda, [Naro, 1993]. In prospettiva di questo si devono però considerare le motivazioni che inducono i lavoratori ad essere più produttivi in termini di volumi e più efficaci in termini di qualità: il lavoratore percepisce una certa relazione tra l'impegno addizionale che gli viene richiesto e la probabilità che a questo impegno sia corrisposta una ricompensa addizionale, [Felicetti, 1995].

Per questo che la politica della retribuzione variabile deve essere pensata in relazione alle caratteristiche dei destinatari cioè tenendo in considerazione molteplici fattori individuali , quali l'età dei dipendenti, visto che una persona ha esigenze e bisogni da soddisfare differenti a seconda della fase di vita che sta attraversando, oppure i redditi, le prospettive di carriera, ecc. Sempre in relazione ai destinatari la componente variabile può essere definita a livello individuale, di gruppo o categoria o famiglia professionale (narrow based schemes), o a livello collettivo coinvolgendo tutti i dipendenti (broad-based schemes).

Gli schemi variabili individuali prevedono una compensation package esclusivo per un determinato membro dell'organizzazione, spesso sono applicati ai top manager; i narrow based schemes sono pensati ed applicati ad una rosa di individui a seconda di caratteristiche particolari ma non all'intera popolazione organizzativa, esempi di questi schemi di remunerazioni variabile sono i long term incentive che hanno lo scopo di trattenere e motivare le eccellenze dell'organizzazione. Infine ci sono i broad based schemes che sono rivolti a tutti i lavoratori, questi sono i piani di profit-sharing, di azionariato diffuso e premi di produttività. È importante, come già detto, garantire una stretta correlazione tra le finalità perseguite e i destinatari degli schemi variabili stessi.

Ovviamente nel momento di definizione del compensation package non bisogna trascurare le politiche pubbliche, il quadro della legislazione, le normative fiscali

ed eventuali ordinamenti sovranazionali che sono in vigore nei Paesi in cui si pensa di adottare un sistema di retribuzione variabile.

Se guardiamo alla variabile “tempo” possiamo distinguere tra retribuzione variabile a breve termine, che prende in considerazione l’anno o una frazione di esso, e quelli a medio-lungo termine per una durata pari almeno a due anni.

Tra gli strumenti del primo tipo rientrano l’Mbo, i bonus prestazionali, i piani di incentivazione per la forza commerciale, profit sharing e gain sharing.

Le finalità della variabilità retributiva possono essere diverse: riconoscere e premiare particolari performance; aumentare i profitti d’impresa favorendo il raggiungimento di obiettivi di breve o di lungo periodo oppure aumentare la responsabilità di determinate personalità all’interno dell’impresa prevedendo la loro partecipazione al capitale, tra questi ultimi incentivi si possono identificare i piani di azionariato e le altre forme di partecipazione all’equity. Bisogna tener presente che l’applicazione di forme retributive che soddisfano quest’ultima finalità fa a mutare il rapporto del dipendente all’interno dell’impresa poiché questi può partecipare a decisioni della gestione aziendale.

I benefici che possono essere assegnati attraverso la ricompensa variabile si distinguono in monetari, azionari e obbligazionari. I primi prevedono un’erogazione monetaria una tantum da parte dell’impresa a seguito del raggiungimento di determinati obiettivi o di una particolare performance (MbO, gain-sharing, profit-sharing). I benefici di azionariato prevedono piani di partecipazione agli utili da parte dei dipendenti e possibilità di esercitare il diritto di opzione. I benefici obbligazionari invece prevedono l’emissione di obbligazioni attraverso le quali il dipendente diventa titolare di un diritto di credito nei confronti dell’impresa.

Indipendentemente dalla politica retributiva scelta dall’impresa, è importante che questa sia chiaramente comunicata al personale, indicando quali siano i parametri di valutazione, e che sia allineata alla cultura aziendale e all’ability to pay dell’organizzazione. Inoltre gli obiettivi devono essere concreti, misurabili, definiti nel tempo, realmente conseguibili ed è necessario fornire continui feedback ai destinatari.

C’è una parte della letteratura [Costa, Gianecchini, 2005] che individua tre approcci alla variabilità: uno logaritmico che prevede l’utilizzo di formule standard e non si adegua a delle specifiche circostanze o alla variabilità degli

eventi; un altro situazionale che si basa su procedure variabili a seconda delle situazioni e delle dinamiche ambientali sia interne che esterne all'organizzazione; in ultimo si ha un approccio misto che cerca di utilizzare i vantaggi degli altri due approcci.

3.1 La componente variabile di breve periodo

I sistemi di compensation variabile di breve periodo sono relativi ad un periodo massimo di un anno o a frazioni di esso, questi fanno convergere gli interessi del management a quelli dell'impresa e rafforzano il legame tra la performance e gli obiettivi conseguiti. Bisogna però prestare attenzione alla loro definizione dato che si potrebbe orientare la dinamica produttiva a un orizzonte temporale a breve perdendo di vista gli obiettivi da raggiungere nel lungo periodo, ossia la mission che l'impresa si è posta all'inizio del suo ciclo economico. Inoltre, come già detto, gli obiettivi devono essere formulati in maniera chiara, motivante ed equa all'intera politica retributiva in modo tale che i destinatari siano realmente spinti a realizzare una certa performance. La gestione della componente variabile di breve periodo avviene riconoscendo un bonus prestazionale, ossia una gratifica una tantum, e il quantum dipende dal posizionamento retributivo, dalla performance e dalle prospettive di crescita e sviluppo. Tra gli elementi della retribuzione variabile di breve rientrano i bonus a progetto, ossia una somma cash aggiuntiva alla componente fissa, che sia legata alla realizzazione di progetti rilevanti e complessi o che determinano il conseguimento di certi profitti. Il project planner è lo strumento utilizzato per disegnare e valorizzare i progetti assegnati a gruppi o famiglie funzionali per il raggiungimento degli obiettivi previsti affinché possa essere assegnato il bonus.

Tra i piani a breve rientra il Management by Objectives che prevede l'erogazione di una componente variabile aggiuntiva alla remunerazione fissa in misura pari agli obiettivi raggiunti in un determinato periodo di riferimento seguendo delle regole prestabilite.

Affinché il personale sia realmente motivato è necessario che i premi siano pensati e studiati in modo tale da incentivare una performance brillante altrimenti si

rischia solo di sostenere costi aggiuntivi e incentivare comportamenti dannosi per l'azienda.

Per definire un MbO che possa contribuire a raggiungere i successi aziendali è importante identificare gli obiettivi individuando le Unità Organizzative coinvolte. Gli obiettivi devono essere chiari e condivisi e le loro caratteristiche possono essere racchiuse in un acronimo, S.M. A. R. T.:

- Specifici, cioè devono essere descritti chiaramente quali siano gli obiettivi da raggiungere in modo da non lasciare spazio ad ambiguità;
- Misurabili, gli obiettivi devono essere misurati ed espressi attraverso dei parametri di riferimento resi noti ai destinatari e che permettono di valutare la performance al termine del periodo prestabilito;
- Achievable, realistici: gli obiettivi devono essere ambiziosi ma allo stesso tempo raggiungibili altrimenti provocano l'effetto contrario ossia demotivare il personale quindi è bene individuare il punto in cui si passa da obiettivi ambiziosi a obiettivi irraggiungibili;
- Rilevanti a livello aziendale, cioè che siano in linea con la strategia e la mission dell'organizzazione altrimenti non è possibile raggiungere gli obiettivi sperati;
- Definiti in un chiaro e coerente arco temporale (tempo) e generalmente la durata massima è di un anno.

Oltre agli obiettivi SMART si possono individuare anche obiettivi NUM che hanno le stesse caratteristiche di quelli SMART tuttavia se ne differenziano per il carattere della misurabilità: infatti, questi non sono misurabili attraverso un unico parametro ma sono valutati in base allo strumento adottato, all'esperienza e alla competenza del soggetto valutato.

L'individuazione degli obiettivi (i goal), la loro misurazione e la scelta dei parametri sono delle attività complesse che vengono esplicitate nella Teoria di Goal Setting, [Locke, Latham, 1990]. Secondo questa teoria il goal è l'ispiratore più prossimo della prestazione e la persona che lo accetta si impegna a raggiungerlo.

Questa teoria si fonda sull'idea che l'obiettivo è il fattore motivante della prestazione, più saranno specifici più le prestazioni saranno elevate. Gli obiettivi rendono l'attività del lavoratore più semplice visto che né dirigono l'azione,

modulano l'energia e l'impegno, aumentano la persistenza e stimolano lo sviluppo di strategie appropriate.

L'identificazione degli obiettivi è la fase principale della progettazione di un sistema MbO e allo stesso tempo quella più complessa e pericolosa in quanto una progettazione non in linea con la mission o non effettivamente realizzabile oltre a demotivare i dipendenti sono la causa di un aumento ingiustificato dei costi.

Gli obiettivi possono essere di natura economica, di processo (relativi ai livelli di servizio), aziendali, funzionali, di natura individuale (quando l'obiettivo da raggiungere è assegnato al singolo).

Individuati gli obiettivi da raggiungere bisogna identificare i parametri che si utilizzeranno per misurare la criticità del risultato da raggiungere, la performance adottata, l'influenza che ha l'operato del soggetto sui risultati da raggiungere.

Gli indicatori di performance possono essere di varia natura:

- Redditali, legati alla performance economica dell'impresa;
- Finanziari, quando l'obiettivo da raggiungere ha ricadute sui piani di investimento e sul budget finanziario;
- Fisici, si riferiscono al livello di efficienza del processo operativo;
- Temporal, utilizzati quando il fattore tempo assume un ruolo dominante nel raggiungimento degli obiettivi;
- Strategici, si riferiscono ad un orizzonte temporale di lungo periodo perché si riferiscono alla strategia d'impresa.

Stabiliti gli obiettivi e gli indicatori di performance occorre identificare anche i target associati a ciascun obiettivo. Il target deve essere chiaramente comunicato, può essere rappresentato con valori assoluti o percentuali e rappresenta il punto di riferimento per stabilire se il soggetto abbia realmente raggiunto gli obiettivi stabiliti. Nella definizione del target bisogna tener conto dei risultati del periodo precedente, del budget e della mission. È possibile associare ai target le curve di risultato che sono comprese entro un livello massimo, cap, solitamente pari al 120%-150% e un livello minimo, floor, che va da poco più di zero all'80%, [Gabrielli, 2005].

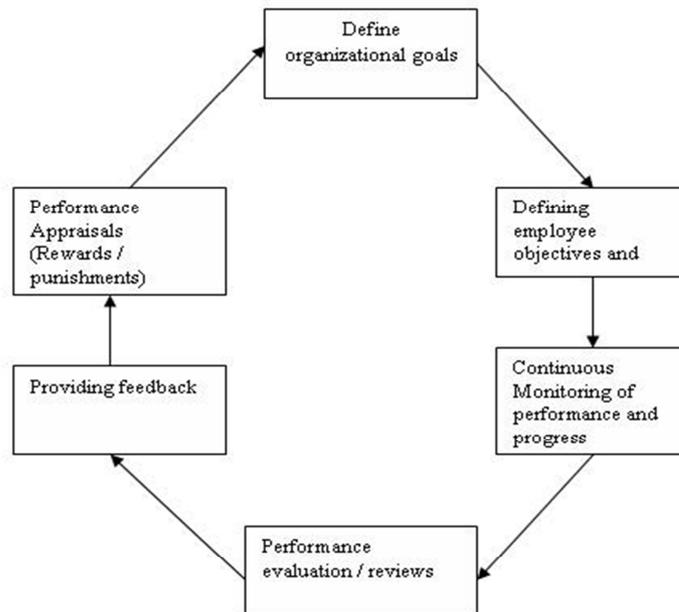


Figura 9. Fasi del Management by Objectives⁴

Il processo di un sistema Mbo è caratterizzato da fasi consecutive: inizialmente sono identificati gli obiettivi che possono formare l'oggetto della compensation variabile, sono poi identificate le persone o le famiglie funzionali destinatarie del sistema e a ognuno di essi è attribuito un obiettivo da raggiungere e bisogna verificare che siano dotati di tutti gli strumenti necessari. Successivamente è opportuno stabilire i parametri di riferimento e fissare i target con le relative curve di risultato e alla fine è sicuramente rilevante una chiara comunicazione del sistema e fornire feedback continui.

Il Management by Objectives si sta largamente sviluppando negli anni ma è importante non perdere mai di vista che questo è uno strumento per ottenere un quantitativo aggiuntivo alla remunerazione fissa quindi non bisogna cadere nel trappola di considerarlo come unico fattore di compensation.

Nonostante in molti sia concordi a considerarlo un sistema ormai vecchio in realtà sono moltissime le organizzazioni che lo utilizzano ancora perché effettivamente non esiste un sistema di incentivazione alternativo che possa coniugare l'agire del management agli obiettivi strategici.

⁴ <http://mba-notes-articles.blogspot.it/2010/08/management-by-objective-mbo.html>

MbO favorisce anche una comunicazione tra dipendenti e responsabile che devono interagire e comunicare per individuare il quadro di avanzamento dei risultati da raggiungere. Tuttavia questo strumento è criticato da alcuni per il fatto che sia esclusivamente applicato ad obiettivi di breve termine favorendo il distacco dalla mission aziendale e dal suo piano strategico.

Un ulteriore strumento della retribuzione variabile a breve è il sistema di incentivazione commerciale che viene riconosciuto alla figura del venditore.

Le spiegazioni per cui è previsto una tale tipologia di retribuzione sono diverse: innanzitutto il venditore è la figura che si trova a stretto contatto con il cliente, a volte anche l'unica, e lo segue attentamente, inoltre questi molto spesso svolge il proprio lavoro in condizioni meno favorevoli rispetto a quelle degli altri dipendenti in quanto possono trovarsi anche lontano dall'ambiente familiare o devono spostarsi continuamente. Queste sono anche le motivazioni per le quali spesso l'azienda riconosce ai venditori un pacchetto di total rewards che prevede oltre a una remunerazione variabile dei benefits come ad esempio l'uso un auto/computer/telefono aziendale.

Gli elementi da considerare nella progettazione di questo sistema sono:

- La struttura organizzativa, i ruoli, gli obiettivi, il mercato di riferimento, il tipo di vendita (diretta o indiretta), la distribuzione e i prodotti venduti;
- Le competenze, gli stimoli e le caratteristiche dei venditori.

La popolazione cui può essere riconosciuto questo incentivo può essere quella che percepisce solo la retribuzione fissa, oppure quella che ottiene una remunerazione secondo le provvigioni o le commissioni, un ultimo tipo è quella che percepisce una retribuzione fissa e una parte variabile e costituita da benefit. In quest'ultimo caso è necessario che la componente fissa sia mantenuta entro un certo limite e che il piano di incentivazione siano in grado di motivare e indirizzare le operazioni di vendita.

È bene sviluppare un piano di incentivazione commerciale tenendo conto delle strategie di marketing e degli obiettivi, in cui siano riportati:

- La frequenza del payout: questa può essere mensile, trimestrale, annuale. Solitamente sono preferibili obiettivi di breve periodo in quanto così si tiene il venditore sempre motivato, infatti, in casi di periodi molto lunghi, il

lavoratore può non svolgere il proprio operato correttamente a meno che non sia sottoposto ad un check-up a metà periodo;

- Gli obiettivi da raggiungere che devono essere pochi, chiari, misurabili e incentivanti e possono essere sia di carattere qualitativo che quantitativo;
- La curva di incentivazione che può essere lineare (per ogni cliente si guadagna un euro in più), progressiva (per ogni cliente si guadagna più di un euro), regressiva (se inizialmente è lineare e successivamente ad ogni cliente aggiuntivo si guadagna meno di un euro);
- Il valore della ricompensa considerando la retribuzione complessiva che si vuole riconoscere e chiarendo la distinzione tra una performance media e una straordinaria.

3.2 La retribuzione variabile di medio - lungo periodo.

Gli incentivi di medio - lungo termine sono una componente della remunerazione variabile di tipo narrow based (orientata ai manager). Queste forme di incentivazione devono essere adeguate al contesto socio-economico-politico esterno nonché alle strategia d'impresa.

Le finalità che perseguono sono molteplici:

- Far convergere gli obiettivi del management con quelli della proprietà;
- Attrarre persone che sono convinte delle loro potenzialità perché solo queste saranno attratte da un lavoro la cui retribuzione è legata ai risultati aziendali [Jensen, Murphy, 1990];
- Trattenere, e quindi motivare, le personalità critiche per il raggiungimento del vantaggio competitivo;
- Variare le forme di compensation.

Per applicare un Long Term Incentive non basta adottare un piano che sia stato progettato con perfezione, ma questo deve essere valutato all'interno di un compensation package complessivo. Secondo una parte della letteratura è possibile distinguere gli LTI, in base alla loro natura, in monetari, opzionari e azionari.

L'attuale situazione di elevata competizione nei mercati mondiali favorita dalla globalizzazione e dalla liberalizzazione dei settori produttivi [Gabrielli, 2005], ha dato sempre più rilevanza al ruolo che ricopre il capitale umano in

un'organizzazione. Da qui che nasce l'esigenza di pensare a strumenti che possano, come già detto, attrarre e trattenere le risorse critiche per il raggiungimento del vantaggio competitivo e in questo quadro che assume rilevanza il sistema di compensation package: infatti, piani di incentivazione monetari a lungo termini sono il mezzo con cui poter trattenere quelle persone che hanno le competenze e le potenzialità migliori, se non necessarie, per raggiungere la mission d'impresa. Gli incentivi di natura monetari prevedono l'erogazione di una somma cash alla scadenza e indipendentemente da quale sia la forma adottata tutte hanno l'obiettivo di trattenere i top manager. Tra i molteplici elementi che influenzano la progettazione di queste forme di incentivazione si ha:

- La fase del ciclo produttivo dell'impresa;
- La regolamentazione del mercato;
- La fase di sviluppo dell'organizzazione e delle sue politiche di compensation;
- Il livello e la qualità del sistema di valutazione del capitale umano
- La competitività delle strategie e delle politiche dei concorrenti.

Nella fase di progettazione del bonus cash è importante stabilire dopo quanto tempo questo è corrisposto, ossia stabilire il vesting period che solitamente ha durata triennale così da assicurare una certa performance per il raggiungimento di obiettivi di medio-lungo termine a differenza di quanto accade con il Management by Objectives che mira a raggiungere risultati nel breve tempo.

La remunerazione del bonus generalmente non è frazionata durante l'arco temporale ma interamente versato alla scadenza del vesting period.

Solitamente i destinatari di questi strumenti di incentivazione sono una parte del management, quelli che ricoprono un ruolo chiave nell'organizzazione, cioè coloro che rappresentano la punta di forza per ricoprire una certa posizione di mercato: è bene quindi, che gli obiettivi siano allineati alle energie, alle conoscenze, alle potenzialità dei destinatari. Se economicamente si rileva conveniente, è possibile associare al riconoscimento del bonus la sottoscrizione di un patto di non concorrenza di durata limitata tra il soggetto destinatario e l'impresa, nel quale è fatto divieto al manager di dimettersi appena ottiene il bonus per fornire la sua prestazione ad un'azienda concorrente.

I target con i quali confrontare la performance e quindi decidere se concedere o meno il bonus monetario, sono l'utile (lordo o netto), l'EBIT (utile prima di

interessi e tasse), l'EBITDA (utile prima di interessi, tasse, svalutazioni e ammortamenti), l'EVA (valore aggiunto economico), il ROE (ritorno sul capitale netto), l'EPS (dividendi per azioni) o il TRS (EPS sommato alla rivalutazione dell'azione), [Aiuto, Marchesi, 2004].

Per definire il quantum del premio sono utilizzati parametri come la RAL (retribuzione annua lorda) percepita dal destinatario del bonus cash e il quantum è pari alla metà o a tre volte la stessa, ma si possono utilizzare anche parametri più elevati come ad esempio la retribuzione annua lorda di mercato e non quella percepita (quella mediamente corrisposta a un certo ruolo nell'impresa) oppure la retribuzione globale annua (RGL) ossia l'insieme della componente fissa e variabile.

Oltre i LTI cash si possono classificare due tipologie di incentivazione del management nel medio-lungo termine che prevedono un pagamento cash di una somma legata ai valori azionari: phantom stock plan e stock appreciation rights (SAR's).

La prima tipologia, il phantom stock plan, assegna ai destinatari azioni virtuali simulando così una partecipazione azionaria con lo scopo di legare la retribuzione all'andamento del mercato azionario del titolo e ai dividendi riconosciuti dalla società in un certo vesting period. Il quantum dell'azione virtuale varia a seconda che la società sia quotata o meno: nel primo caso il quantitativo è pari al valore di mercato dell'azione, nel secondo può essere calcolata considerando dei valori come il book value.

La seconda tipologia ibrida è lo stock appreciation rights che simula una partecipazione opzionaria, il quantum in questo caso dipenderà solo dalla variazione del valore di mercato dell'azione.

Le stock options sono contratti di incentivazione che assegnano al dipendente la facoltà di acquistare, nel caso di azioni emesse precedentemente, o di sottoscrivere, nel caso di azioni di nuova emissione, titoli rappresentativi del capitale di rischio della società in un dato periodo di tempo e ad un certo importo, [Zattoni, 2001,]. Questo strumento è stato oggetto di molte critiche visto che si riteneva ingiustificato un esagerato aumento di retribuzione globale dei top manager e una difficile correlazione tra loro performance e il maggior valore dell'impresa.

Bisogna prestare attenzione alle progettazioni di questi strumenti in quanto è necessario che questi siano allineati alla strategia e alle politiche di human management e che l'esercitabilità del diritto di opzione sia il frutto di una brillante performance aziendale. Le principali finalità delle stock options sono: l'allineamento degli interessi del manager a quelli degli azionisti; promuovere la creazione di valore dell'impresa e trattenere e motivare i migliori manager. I destinatari di questo strumento sono per lo più gli executive, i top manager e il middle management (come negli Stati Uniti e in Gran Bretagna), non è molto adottata invece un'applicazione a livello collettivo in quanto si perde di vista il criterio di correlazione tra performance ed incentivi anche se non mancano degli esempi. Il prezzo di esercizio dell'opzione, cioè quanto il destinatario dovrà pagare per acquistare i titoli con diritto di opzione, può essere alla pari, inferiore o superiore al prezzo di mercato. La scelta dipende dal confronto tra strike price e andamento reale dei prezzi di mercato, ma a prevalere sono le forme "premium price", con sovrapprezzo, in quanto sono quelle che incentivano maggiormente l'azione del management e poi molto spesso questa scelta è imposta anche dall'ambiente istituzionale di riferimento, come ad esempio in Italia che a partire dal 1999 lo strike price deve essere almeno pari al valore dell'azione nel giorno di assegnazione delle opzioni determinato dalla media aritmetica dei prezzi di mercato del titolo rilevati nei trenta giorni precedenti la data di assegnazione. Un'altra tematica di interesse nella scelta del prezzo è quella di prevedere meccanismi per evitare che variazioni del valore delle azioni non giustificate da eccellenti performance dell'impresa si traducono in un maggior incentivo per il dipendente: se l'impresa è in crescita e il prezzo rimane costante si vanno ad incentivare anche risultati inferiori alla media, se è in crisi e il prezzo è sempre costante, c'è il rischio di penalizzare risultati superiori alla media. Per evitare di perdere il forte legame tra risultato-incentivo si può ricorrere a due strumenti: il primo è quello di utilizzare le "premium price stock options", il prezzo è aumentato di un certo ammontare fisso per l'intero periodo di esercizio; il secondo è l'"indexed stock options" ossia l'indicizzazione dell'opzione, in questo modo il prezzo è costantemente aggiornato. L'indicizzazione appare uno strumento molto più valido rispetto alle premium price stock options anche se in realtà potrebbero disincentivare il manager a realizzare una performance eccellente

visto che questi in caso di crescita dell'azienda non vede aumentare i propri guadagni.

Nel definire il tempo di maturazione delle opzioni, cioè il periodo che intercorre tra il momento in cui è concessa l'opzione e il momento in cui è realmente esercitata, possiamo distinguere:

- Cliff vesting: tutte le opzioni sono esercitabili dopo un certo periodo in un'unica soluzione;
- Phased vesting: l'esercitabilità è frazionata nel tempo;
- Performance vesting: il tempo di maturazione è legato a determinati indicatori o avvenimenti. In questo caso il destinatario può rischiare di non ottenere il suo beneficio e sarebbe disincentivato a sostenere una certa performance allora l'azienda potrebbe prevedere un aumento del numero di opzioni.

L'esercizio dell'opzione può anche avvenire alla fine del periodo (piani chiusi) o in maniera graduale (piani rolling). Un ultimo aspetto riguardante l'orizzonte temporale riguarda i vincoli di indisponibilità sulle opzioni: l'organizzazione infatti può decidere che le opzioni acquistate non possono essere cedute per un certo arco di tempo, holding period, così che i beneficiari continuino a permeare in azienda.

Sono rilevanti anche le modalità con cui sono garantite le opzioni:

- Fixed value plans: i destinatari ricevono, per ogni anno di durata del piano, opzioni di valore determinato. Questa tipologia anche se permette di mantenere sotto controllo la remunerazione dei soggetti destinatari d'altro canto rende meno forte il legame tra compensazione pay;
- Fixed number plans, si stabilisce il numero di opzioni maturate per ogni anno di durata del piano, questo metodo rafforza il legame pay – performance;
- Megagrant plans, stabiliscono che sia determinato il numero delle opzioni ma anche il loro prezzo di esercizio.

Una volta stabiliti i destinatari, l'orizzonte temporale, la determinazione del prezzo è importante che il piano venga chiaramente ed efficacemente comunicato ai destinatari. La comunicazione è fondamentale soprattutto nel caso di schemi narrow based in quanto si dovrà giustificare le ragioni e i criteri alla base della

selezione dei dipendenti ed esprimere ai destinatari quali siano le aspettative di crescita così da allineare la performance alla valorizzazione dell'impresa.

L'utilizzo dei piani stock option è oggi oggetto di un acceso dibattito soprattutto negli Stati Uniti, dove sono nati. Secondo alcuni questi rappresentano strumenti per garantire un buon funzionamento dell'impresa, secondo molti altri invece, sono il mezzo con il quale il manager prende decisioni che sono orientate a soddisfare propri interessi personali se non sono controllati dagli organi della società.

Anche in Italia, dove i piani di stock option si sono sviluppati a partire dalla metà degli'anni '90, non si risparmiamo le critiche: infatti, sono molte discussioni nate a seguito di sproporzionati guadagni realizzati dai manager e soprattutto perché queste plusvalenze fino al 2008 non erano soggette al regime fiscale.

L'impressione che spesso si è avuto con l'utilizzo di stock option è che in realtà questi strumenti volevano raccogliere una pluralità di obiettivi e finalità da perseguire perdendo di vista la mission dell'impresa e proponendo risultati delle volte non realmente perseguibili. Un altro aspetto molto dibattuto è quello relativo alla rilevazione contabile delle stock options: nella normativa italiana non ci sono voci specifiche in cui riportare il costo sostenuto dall'azienda all'interno del conto economico. Per alcuni le stock options non rappresentano un costo per questo che non debbano essere riportate in bilancio, e comunque anche se lo rappresentassero sarebbe complicato stimare il loro valore, per altri invece è un costo che deve essere riportato con gli stessi criteri previsti per le altre componenti del bilancio: verità, trasparenza e chiarezza. A seguito dei numerosi scandali finanziario il dibattito si è riaperto anche perché è stato introdotto l'obbligo per le società quotate di riportare le stock options come voci di spesa (IAS 19).

Secondo una parte della letteratura questi incentivi conducono i manager a mettere in atto delle operazioni che possono rivelarsi dannosi in un futuro per il benessere dell'impresa. Una delle soluzioni proposte per ridurre le elevatissime remunerazioni che si sono registrate in questo decennio è quello di reclutare e selezionare persone che siano realmente motivate dal lavoro che svolgono e non esclusivamente dalla remunerazione che otterranno. Si potrebbe inoltre erogare uno stipendio fisso che può essere adeguato all'attività svolta in generale e non a dei criteri stabiliti a priori: infatti, secondo ricerche recenti il riconoscimento di

premi è un fattore molto incentivante sia per chi lo riceve che per il resto della popolazione aziendale, [Articolo di Frey B., Osterloh M.,2012].

L'incentivazione di medio-lungo periodo di natura azionaria prevede l'assegnazione di titoli azionari al destinatario del piano, e se da un lato è fonte di finanziamento per l'impresa dall'altro questo incentivo partecipa alla diluizione del valore di partecipazione.

La cessione può avvenire a titolo gratuito, "stock grant", oppure possono essere acquistate, "stock purchase", il metodo scelto dipende dalla finalità che si vuole perseguire: verranno vendute se lo scopo è quello di far affluire nuovo capitale nell'impresa o incentivare il raggiungimento di obiettivi a lungo termine; se invece si vogliono ricompensare degli obiettivi allora verranno cedute gratuitamente.

I piani stock grant possono essere divisi in due tipologie considerando la relazione con la performance:

- Restricted shares: azioni cedute gratuitamente ed esercitabili dopo un certo intervallo di tempo;
- Performance shares: le azioni sono assegnate solo se sono stati raggiunti determinati obiettivi.

I destinatari dell'equity sono i manager che ricoprono ruoli di elevato calibro all'interno dell'azienda (managerial ownership) con lo scopo di incentivare a priori i comportamenti per raggiungere gli obiettivi stabiliti evitando che il manager possa mettere in atto dei processi per il conseguimento dei propri scopi personali o favorire solo alcuni stakeholders.

Le finalità che i sistemi di incentivazione fin qui descritti si promettono di raggiungere sono molteplici e la valutazione della sua efficacia è misurata in relazione agli obiettivi raggiunti quindi bisogna valutare se gli strumenti a disposizione siano adeguati e sufficienti a raggiungere i risultati fissati.

3.2.1 Piano di stock option Tod's 2005 / 2009

Con la delibera dell'11 maggio 2005, il CdA del gruppo Tod's S.p.a. ha adottato un piano di stock option con l'obiettivo di trattenere e motivare i destinatari a una crescita del valore aziendale nel medio – lungo periodo riconoscendogli una retribuzione variabile legata al raggiungimento di importanti obiettivi.⁵

I destinatari del piano erano classificabili in quattro categorie: dipendenti, dirigenti, collaboratori e amministratori.

I dipendenti e i dirigenti erano individuati dal Consiglio di Amministrazione della società tra i soggetti che ricoprivano ruoli strategici all'interno della società o in società controllate da Tod's S.p.a. , anche i collaboratori erano indicati dal Cda ed erano individui legati alla società da rapporti di fiducia e collaborazione.

Il piano prevedeva l'emissione di 1750000 azioni con godimento regolare a seguito dell'approvazione di un aumento del capitale nel 2004. Il piano non indicava un numero massimo di azioni da assegnare ogni anno ma né stabilì l'ammontare totale, 1750000, e sappiamo che nel 2005 furono assegnate 15724000 diritti di opzione.

Dopo che i risultati da raggiungere erano stati fissati, erano resi noti ai beneficiari dello strumento di incentivazione. Il parametro di riferimento degli obiettivi era l'aumento del margine percentuale dell'EBITDA risultante dall'ultimo bilancio approvato.

Il piano prevedeva l'assegnazione a titolo gratuito di diritti di opzione di azioni esistenti o di nuova emissione, se previsto dal Consiglio di Amministrazione.

Una volta raggiunti gli obiettivi fissati a priori, qualsiasi destinatario aveva il diritto alla titolarità di un'azione dopo aver esercitato il diritto di opzione e pagato il relativo prezzo.

Il Cda stabilì il numero massimo di stock option attribuibili a ogni categoria di beneficiari e, in relazione ai traguardi raggiunti, poteva anche decidere quali fossero le opzioni riconosciute singolarmente ad ogni destinatario.

Il termine del vesting period, oltre il quale il diritto non era più esercitabile, era previsto per il 30 settembre del 2009, le opzioni potevano essere esercitate anche

⁵ http://www.todsgroup.com/system/document_its/164/original/DocumentoinformativoPianoStockOption.pdf

parzialmente, ma nel rispetto di alcuni limiti: 10% del totale delle Opzioni Attribuite, al conseguimento dell'Obiettivo previsto per l'esercizio 2005, 20% del totale delle Opzioni Attribuite, al conseguimento dell'Obiettivo previsto per l'esercizio 2006, 30% del totale delle Opzioni Attribuite, al conseguimento dell'Obiettivo previsto per l'esercizio 2007, e 40% del totale delle Opzioni Attribuite, al conseguimento dell'Obiettivo previsto per l'esercizio 2008.

Ogni anno, il Consiglio di Amministrazione, in sede di approvazione del bilancio, verificava che gli obiettivi assegnati erano stati raggiunti e se l'esito fosse stato positivo veniva comunicato al direttore delle risorse umane che provvedeva a darne notizia al destinatario. Le opzioni che non erano esercitate potevano essere esercitate successivamente a condizione che ne veniva data notizia ma sempre nel rispetto del termine del vesting period, 30 settembre 2009.

Tutti i beneficiari potevano esercitare il diritto di opzione a condizione che permanesse un rapporto di lavoro (in caso di dipendente), di collaborazione (se il destinatario era un collaboratore), di amministrazione, se i beneficiari erano gli amministratori.

Non erano previsti diritti di riscatto né agevolazioni per la sottoscrizione o l'acquisto del diritto di opzione. Il prezzo di acquisto era 36,30 euro pari alla media del prezzo di Borsa dell'azione Tod's S.p.A. nei 30 giorni precedenti la delibera che ha fissato le condizioni del piano.

I titoli erano attribuiti ai destinatari a titolo personale e non era possibile per nessun motivo un trasferimento. In caso di decesso le azioni non esercitate potevano essere esercitate dagli eredi entro 8 mesi ma se era stata presentata la dichiarazione di successiva tuttavia quelle già attribuite erano dichiarate decadute.

3.3 Gli strumenti di partecipazione finanziaria

Al termine di partecipazione finanziaria possono essere attribuite molteplici definizioni ma generalmente ci si riferisce all'insieme di strumenti e politiche di gestione del personale che hanno l'obiettivo di motivare e responsabilizzare il personale all'interno dell'organizzazione.

Talvolta con questa espressione ci si riferisce ai diritti di informazione e consultazione dei lavoratori su importanti tematiche dell'organizzazione, in altri casi alla presenza istituzionale di rappresentanti dei lavoratori dando luogo a una partecipazione "organizzativa – gestionale", altre volte si fa riferimento alla partecipazione economica e finanziaria dei lavoratori.

Nella letteratura manageriale l'espressione "partecipazione economica – finanziaria" è utilizzata in tre prospettive:

- C'è chi considera la partecipazione economica e quella finanziaria un insieme unico e indistinto;
- Chi assegna disgiuntamente un significato alla partecipazione finanziaria e uno a quella economica;
- Un terzo filone che utilizza solo l'espressione "partecipazione finanziaria" distinguendone le forme e le finalità.

Il primo filone identifica con il termine di partecipazione finanziaria o economica tutti quegli strumenti che in diverso modo determinano una partecipazione del dipendente ai risultati economici d'impresa distinguendone due modelli: uno che riconosce la partecipazione agli utili d'impresa e l'altro che invece riguarda la partecipazione al capitale d'impresa divenendo titolari di dividendi o piuttosto di plusvalenze.

Al secondo approccio appartengono tutti quelli che distinguono la partecipazione economica da quella finanziaria indicando con la prima le forme di retribuzione legate agli andamenti di produttività/redditività [Caruso, Ricci, 2004], con la seconda si fa riferimento alla "partecipazione dei dipendenti al capitale" [Confindustria, 2003].

La terza prospettiva trova la sua fonte negli studi e nelle ricerche dell'Unione Europea, la stessa da una definizione di questa forma di partecipazione: "*la partecipazione finanziaria dei lavoratori dipendenti ai profitti o ai risultati dell'impresa può assumere forme molteplici. L'elemento comune e il principale*

tratto distintivo consiste nel fatto che l'obiettivo di tutti i regimi è di associare i lavoratori dipendenti, generalmente su base collettiva, ai profitti e/o risultati dell'impresa".

La stessa definizione fa poi una distinzione tra partecipazione agli utili e la partecipazione azionaria dei lavoratori dipendenti comunque, indipendentemente dalla forma, questo strumento viene identificato come il mezzo per motivare i dipendenti incentivandoli a sfruttare tutte le risorse, fisiche e mentali, per aumentare l'impegno nel breve termine e per costruire dei rapporti di fiducia e responsabilità tra dipendente e organizzazione visto che rappresentano il primo passo per una maggior efficienza.

Quindi, in sostanza, con la locuzione "partecipazione finanziaria" si identificano quell'insieme di politiche broad based che determinano una remunerazione aggiuntiva alla basic pay.

3.3.1 Le politiche di partecipazione agli utili

I programmi di partecipazione agli utili prevedono un corrispettivo variabile proporzionato ai profitti conseguiti o ad altri indicatori che misurino la condizione economica e finanziaria dell'impresa. Come indicatori sono utilizzati l'utile lordo, l'utile netto, l'EBIT o l'EBITDA. I profit sharing, a differenza degli altri strumenti, si basano sul risultato economico dell'impresa e non sulle prestazioni individuali o di gruppo. L'obiettivo dei piani profit sharing è quello da una parte di incentivare i lavoratori a lavorare sempre meglio e ad essere sempre più produttivi e dall'altra favorire la cooperazione tra i diversi dipendenti. Lo strumento di profit sharing prevede generalmente l'erogazione di un incentivo monetario una tantum legato al raggiungimento di particolari performance ed è finalizzato al miglioramento dei risultati economici-finanziari dell'organizzazione [Achard, Castello 2000].

I piani profit-sharing sono adottati qualora il prezzo delle azioni non rispecchi la performance, se l'azienda non ha azioni da destinare al piano e non vuole emetterne delle nuove e se i dipendenti preferiscono piani cash. L'incentivo può essere corrisposto con forme monetarie oppure con azioni (share-based profit-sharing), con obbligazioni (bond-based profit-sharing), si può optare anche per

forme di accantonamento dei bonus maturati o di re-investimento in fondi di risparmio aziendale, [Achard, Castello 2000].

Questi strumenti sono duramente criticati da una parte della letteratura perché non è considerata appropriata la loro classificazione come schemi broad-based visto che i ruoli critici per il raggiungimento di determinati risultati economici-finanziari sono circoscritti a quelli dei manager. Inoltre si sottolinea di considerare il fatto che i risultati dell'impresa sono anche influenzati da variabili esogene o da decisioni che non sono collegate all'attività dei lavoratori, per questo motivo che le organizzazioni sindacali accettano "con riserva" questi tipi di strumenti, evitando che il dipendente si accoli un rischio dell'impresa che dovrebbe essere proprio dei manager.

Ai sistemi di profit sharing legati ai risultati reddituali raggiunti possono essere affiancati quelli che invece sono correlati all'andamento della produttività : i gain-sharing.

Questi strumenti si rilevano molto utili soprattutto in quegli ambienti organizzativi in cui sia difficile misurare la relazione tra remunerazione e profitto, questa tipologia di piano si è sviluppata soprattutto dagli anni '80 a seguito dei mutamenti economici e sociali che si erano diffusi in quel periodo. Proprio in questo quadro che si sviluppa l'idea che il raggiungimento di maggiori risultati non può essere disgiunto dalla valorizzazione delle risorse umane e da un loro maggior coinvolgimento e a una loro più efficace partecipazione agli obiettivi di sviluppo economico, [Gabrielli, 2005].

Nel quadro internazionale le prime forme di gain-sharing furono il Piano Scanlon con l'obiettivo di risparmiare nel costo del lavoro necessario per raggiungere determinati livelli produttivi e il Piano Rucker che prevedeva l'erogazione di un bonus che fosse proporzionale all'aumento del rapporto tra valore aggiunto e costo del lavoro. Un esempio applicativo del gain sharing è quello adottato dalla Sir catene di Lecco, il cui contratto integrativo riconosce il 30% ai lavoratori che risparmiano su materiali di consumo e utensili, [Costa, Gianecchini, 2005].

Il gain sharing è ben lontano dall'idea dei premi d'incentivazione ma anche dalla forma del cottimo: rispetto ai primi la cui produttività erano correlata all'andamento complessivo dell'azienda, i gain sharing utilizzano indicatori che permettono di misurare il contributo apportato dai gruppi di lavoratori e non dal singolo individuo come prevede il piano di cottimo. Altra differenza tra il cottimo

e il gain sharing sta nella richiesta di un'attività che non sia esclusivamente legata al ritmo o alla quantità di lavoro svolta ma piuttosto alla qualità e alla capacità professionale. Inoltre, i premi di produzione prevedono l'erogazione di una somma cash determinata dalla contrattazione collettiva invece, con i sistemi di gain sharing, ma anche di profit sharing, la quantità è variabile in quanto è dipendente dall'andamento dell'impresa e la governance prevede misure per verificare se i risultati sperati siano stati effettivamente raggiunti.

Questo tipo di incentivazione può presentare delle problematiche come la perdita di motivazione qualora la distanza tra il contributo prestato e quello da prestare sia elevata o se risulta difficile far comprendere alla collettività i metodi di erogazione della componente variabile.

È possibile integrare anche tipi di incentivi misti che prevedono l'erogazione di bonus legati ad indicatori di redditività, produttività e di efficienza dei servizi erogati che quindi oltre ad essere criteri per la definizione della strategia diventano drivers per orientare e modificare i comportamenti organizzativi delle persone che operano nei processi produttivi, [Costa, Gianecchini, 2005]. Questi premi misti sono identificati con il nome di Premi di Risultato e Premi di Produttività.

3.3.2 La partecipazione finanziaria: i piani di azionariato

L'altro strumento di partecipazione finanziaria è la forma di azionariato broad-based. Questa forma dà luogo a un legame indiretto tra dipendente e società a differenza di quanto accade con la partecipazione agli utili in cui c'è uno stretto legame tra redditività e/o produttività e la retribuzione variabile. La partecipazione agli utili dà luogo a una componente variabile che si aggiunge a quella fissa che trova origine e si esaurisce nell'ambito del rapporto di lavoro [Pendleton, 2001], mentre nelle forme di azionariato la retribuzione variabile trova occasione, ma non causa, nella prestazione lavorativa e nel contratto, da cui va distinta. [Fici, 2004]. Gli obiettivi perseguiti dalla partecipazione azionaria sono molteplici tuttavia possono essere classificate in tre grandi categorie:

- Obiettivi di motivazione e valorizzazione del capitale umano;
- Obiettivi di miglioramento aziendale;
- Obiettivi di sostegno ai processi di change management.

Nella prima tipologia sono compresi gli obiettivi volti ad accrescere la motivazione dei dipendenti nel raggiungimento di un maggior valore competitivo, incrementando il senso di appartenenza e il grado di fiducia; nella seconda categoria rientrano gli obiettivi che rafforzano e incrementino il clima aziendale e la soddisfazione dei dipendenti. Nella terza e ultima categoria rientrano molteplici finalità come ad esempio i piani di azionariato a seguito delle vicende di privatizzazione e liberalizzazione degli anni '90, piani che abbiano definito i processi di ristrutturazione del business o fondamentali per le imprese in fase di start up.

Le molteplici forme disponibili sono il frutto delle diverse disposizioni normative, legislative, sociali, istituzionali ed economiche che disciplinano i diversi Paesi. In Italia il codice civile regola la partecipazione dei lavoratori agli utili d'impresa e al suo capitale:

- *Art. 2349 stabilisce che se lo statuto lo prevede, l'assemblea straordinaria può deliberare l'assegnazione di utili ai prestatori di lavoro dipendenti delle società o di società controllate mediante l'emissione, per un ammontare corrispondente agli utili stessi, di speciali categorie di azioni da assegnare individualmente ai prestatori di lavoro, con norme particolari riguardo alla forma, al modo di trasferimento ed ai diritti spettanti agli azionisti. Il capitale sociale deve essere aumentato in misura corrispondente.*
- *Art. 2442 afferma: "L'assemblea può aumentare il capitale, imputando a capitale le riserve e gli altri fondi iscritti in bilancio in quanto disponibili. In questo caso le azioni di nuova emissione devono avere le stesse caratteristiche di quelle in circolazione, e devono essere assegnate gratuitamente agli azionisti in proporzione di quelle da essi già possedute."*

Tra le molteplici applicazioni della partecipazione azionaria si può individuare:

- Assegnazione gratuita di azioni ai dipendenti a seguito di un aumento di capitale;
- Acquisto a pagamento da parte dei dipendenti a seguito di un'OPA (offerta pubblica di acquisto) a loro riservata;
- Formule miste di assegnazione a titolo gratuito e a pagamento;

- L'esercizio di diritti di opzione e il mantenimento nel portafoglio dei titoli azionari corrispondenti.

I beneficiari dei piani azionari hanno la possibilità di usufruire di agevolazioni economiche, stipulate negli accordi con le organizzazioni sindacali, con lo scopo di rendere più accessibile l'acquisto delle azioni prevedendo anche la possibilità di utilizzare una parte del TFR maturato per l'acquisto delle azioni, nel rispetto delle normative.

I piani azionari più diffusi sono gli ESOP, Employee Stock Ownership Plans, sono piani di incentivazione broad-based per lo più di tipo previdenziale, particolarmente sviluppati negli Stati Uniti. Prevedono la costituzione di fondi azionari (trust fund) per la gestione delle azioni dei dipendenti, l'assegnazione delle azioni a titolo gratuito; è fatto obbligo al fondo azionario chiuso di investire quasi esclusivamente in azioni dell'impresa in cui sono lavorano i dipendenti. Questo fondo di azionariato è considerato un mezzo attraverso il quale l'azienda può ottenere maggior impegno e rendimento da parte dei lavoratori. Tuttavia è criticato per il fatto che gli ESOP non prevedono una forma di partecipazione reale nel governo dell'impresa e questo è uno dei limiti maggiori dello strumento, [Baglioni, 2001].

Indipendentemente dalla forma di partecipazione finanziaria, questo incentivo è fortemente legato a molteplici variabili come ad esempio la cultura aziendale, la struttura organizzativa, il contesto legislativo del Paese di riferimento. Nel quadro italiano le forme di partecipazione economica si sono sviluppate dagli anni '90 quando si è dato vita ad un lungo processo di privatizzazione che ha interessato grandi industrie e società.

Nella tradizione italiana questi tipi di incentivi sono poco sviluppati per il fatto che le imprese anche quelle più grandi sono di natura familiare e non prevedono una grande apertura all'azionariato, inoltre le aziende in Italia sono per lo di dimensioni medie o piccole e questo non ha portato ad una possibile quotazione in borsa. Ma alla chiusura dell'impresa verso la quotazione si affianca anche la bassa propensione dei risparmiatori all'investimento.

Tuttavia lo scarso sviluppo è motivato anche da un quadro legislativo che è stato riformato solo a partire dalla metà degli anni '90 per favorire gli schemi narrow-based e gli strumenti di partecipazione finanziaria, intervenendo anche sul tema

degli sgravi fiscali e contributivi per i piani di azionariato dei lavoratori. Tra le agevolazioni si può riscontrare l' esclusione dalla retribuzione imponibile della differenza tra il prezzo di mercato e quello praticato dai dipendenti per le azioni della società datrice di lavoro (L. 8 agosto 1995/335), l'esclusione dalla formazione del reddito di lavoro indipendente del valore delle azioni sottoscritte in seguito agli aumenti di capitale (d.lgs. n.314 del 1997), del valore delle azioni broad based , della differenza di valore delle azioni al momento dell'assegnazione e l'ammontare corrisposto dal dipendente per l'acquisto delle stesse azioni.

3.3.3. La partecipazione finanziaria nella prospettiva dell'Unione Europea

L'unione Europea negli ultimi vent'anni sta lavorando per favorire lo sviluppo di piani di partecipazione finanziaria, specialmente di natura broad-based.

Il primo documento che testimonia la volontà di progredire verso forme di incentivazione variabile legate ai risultati economici dell'impresa o alla produttività, è il Rapporto Pepper del 1992, *Promotion of employee participation in profits and enterprise results in the member states of the European community*, successivamente aggiornato nel 1996, e un'ulteriore versione è il IV rapporto Pepper. Da quest'ultimo si evince nel periodo tra il 1999 e il 2005 i piani di azionariato offerti ai dipendenti sono cresciuti dal 10% al 18%, i regimi di partecipazione agli utili dal 19% al 26% e in generale la propensione verso queste nuove forme di partecipazione sono crescenti. Nei paesi dell'Unione Europea i metodi di partecipazione finanziaria sono diversi: c'è chi utilizza forme di partecipazione agli utili, chi la sottoscrizione di azioni, in Inghilterra e in Francia sono invece previsti piani di supporto per l'acquisizione delle azioni.

Dallo studio condotto si riscontra che Italia, Belgio, Francia, Spagna e Cipro sono in Paesi con il più basso grado di sviluppo di queste forme di partecipazione.

L'orientamento dei sindacati verso queste incentivazioni è favorevole purché siano salvaguardati taluni meccanismi di tutela e siano proposti a tutti i dipendenti in egual misura.

Questi meccanismi favoriscono dei rapporti di lavoro basati sulla fiducia, permettono al dipendente di immedesimarsi nell'impresa aumentando così il suo

livello prestazionale, possono essere elementi con cui raggiungere obiettivi di natura economica, sociale, ecc, rappresentano una fonte di finanziamento per le imprese che decidono di aumentare il proprio capitale e sempre per le imprese è fonte di attrattività di persone dall'ambiente esterno.

La Commissione Europea tuttavia stabilisce delle linee guida per l'adozione di forme di partecipazioni azionari:

- Devono essere broad based e quindi offerti a tutti i dipendenti senza eccezioni e in egual misura;
- La partecipazione deve essere volontaria;
- Le politiche di partecipazione devono essere rese note in modo chiaro e lucido, devono essere conformi alle norme legislative e all'organizzazione.
- Bisogna evitare che i dipendenti corrano rischi troppo pericolosi.

3.4 I benefit

Con il termine di benefit si indica la componente dinamica del compensation package rappresentata dall'insieme di riconoscimenti non monetari ma da erogazioni in natura e servizi che vengono riconosciuti a particolari categorie.

La letteratura distingue tra benefit e fringe benefit: i primi sono erogazioni riconosciuti all'intera popolazione aziendale mentre i secondi sono rivolti solo a particolari quadri professionali o categorie contrattuali.

Si possono distinguere inoltre i benefit, non usufruibili direttamente perché hanno finalità assistenziali e previdenziali, dai perquisites che invece identificano beni o servizio immediatamente disponibili.

I benefits quindi simboleggiano un insieme di servizi di varia natura che sono diversi a seconda del valore, della funzione d'uso o per il sistema di progettazione, [Gabrielli, 2005]. Sono benefit i buoni benzina, l'auto, buoni pasto, carte di credito, cellulare, personal computer, iscrizione a club o a palestre, viaggi, vacanze, consulenza legale, anticipi del TFR. Anche se sono molteplici, queste forme di incentivi possono essere classificate in tre macrocategorie:

- Benefit di natura previdenziale e assistenziale;
- Benefit di grande valore e di ampia diffusione;
- Benefit che bilanciano la vita lavorativa con quella privata.

Nella prima macrocategoria rientrano i benefit che hanno l'obiettivo di migliorare le condizioni del sistema previdenziale e assistenziale per rispondere alle mutate condizioni del sistema pensionistico ma per reggere anche il livello competitivo. I benefit di natura previdenziale sono programmi che vanno a integrare i sistemi pensionistici previsti dai sistemi pubblici, possono comprendere sia piani integrativi contrattuali (accordi collettivi) sia discrezionali (benefici erogati dall'azienda in maniera autonoma). I benefit di natura assistenziale invece sono programmi che aiutano economicamente il lavoratore nelle spese mediche per malattia e riconoscendo schemi che tutelino la continuità di reddito del lavoratore. Questa seconda categoria soddisfa il bisogno di sicurezza del lavoratore e si stanno via via sviluppando, infatti, secondo un'indagine di Towers Perin del 2004, l'87% delle imprese prevede un piano di rimborso di spese mediche. Un esempio è il FASI, Fondo Assistenza Sanitaria per i dirigenti dell'industria, che prevede il rimborso di spese mediche quali, assistenza chirurgica, ricoveri ospedalieri, visite specialistiche, sono invece esclusi interventi estetici o visite preventive. Il fondo è gestito con i contributi versati dal datore e dal dirigente.

La seconda macrocategoria di benefit è rappresentata dai benefici di ampia diffusione e maggiormente apprezzati come ad esempio l'auto o il telefono aziendale. Ultimamente questa tipologia di beneficio è considerata scontata per alcuni livelli del management. Per quanto riguarda l'auto si possono presentare tre situazioni: un uso esclusivamente lavorativo; come mezzo esclusivamente personale e infine può essere previsto un uso personale e lavorativo, ed è in questi ultimi due casi, che si apprezza di più il benefit perché permette al lavoratore di evitare spese relative a manutenzione e trasporto.

La terza categoria individuata è quella del work-life balance, questi sono incentivi che cercano di coniugare la vita lavorativa con quella privata aumentando il grado di attrattività dell'impresa e la motivazione del personale e garantendo un clima sereno. I servizi appartenenti a questa categoria sono orari di lavoro flessibili, asili nido, lavanderie, palestre interne.

Negli ultimi tempi il ruolo dei benefit erogati dall'azienda sta assumendo sempre più rilevanza, perché permettono ai dipendenti di lavorare usufruendo di incentivi ed erogazioni che permettano di coniugare la sfera lavorativa con quella più strettamente privata. Anche nella progettazione di un piano di benefit è

importante la comunicazione con i dipendenti affinché il servizio offerto dall'azienda sia in linea con le esigenze e i bisogni del destinatario del benefit: un gap tra il valore del benefit erogato dall'azienda e il valore percepito dal dipendente si identifica come un maggior costo per l'impresa e una insoddisfazione del lavoratore. È bene quindi che l'organizzazione indaghi attraverso focus group, forum e sondaggi online, quali siano le aspettative e i desideri della popolazione aziendale in modo da azzerare qualsiasi gap tra valore erogato e quello percepito. L'esigenza di legare l'erogazione di un benefit alle richieste del dipendente ha dato luogo a mezzi che permettono a quest'ultimo di selezionare il proprio pacchetto potendo scegliere tra un menù di benefit proposto dall'azienda, "cafeteria plan".

3.4.1. Welfare aziendale: il caso di Luxottica

Luxottica è stata la prima tra le altre aziende che ha adottato una politica di welfare aziendale quando nel 2009, a seguito di un accordo con i sindacati ha introdotto "un sistema di incentivazione basato su benefici non monetari per i propri dipendenti e le loro famiglie per un valore complessivo pari a 2,3-2,6 milioni di euro annui". Dal sito dell'impresa si può leggere come siano fondamentali la salute e la sicurezza dei dipendenti favorita da un piano di welfare aziendale che è esteso anche a fornitori e stakeholders. Nicola Pelà, HR di Luxottica afferma che "il rapporto tra costo del lavoro e remunerazione è penalizzante per il dipendente perché in un contesto organizzativo difficile come quello attuale, il potere d'acquisto effettivo del salario è sceso e questa diminuzione non è compensabile solo attraverso una retribuzione fissa o variabile. Sulla base di questo, l'idea dell'iniziativa è la possibilità di far leva su strumenti alternativi di sostegno del reddito così che i benefit diventino la terza gamba della retribuzione, complementare allo stipendio e ai tradizionali sistemi di incentivazione monetaria".

Ai circa 7800 addetti dei sei stabilimenti è stato chiesto di ritirare un pacco presso i negozi retailer locali contenenti beni primari per un valore complessivo pari a 110 euro, inoltre l'iniziativa prevedeva convenzioni con centri di medicina diagnostica e preventiva, cure odontoiatriche, pediatriche e specialistiche,

trasporti, assistenza sociale di sostegno per lavoratori con gravi problemi familiari, istruzione scolastica attraverso l'acquisto di libri di testo delle scuole medie inferiori e superiori e dell'università, orientamento professionale e borse di studio per gli studenti più meritevoli, interventi volti a promuovere la mobilità sociale per i figli dei dipendenti.

Come si può leggere in un estratto sindacale questa è “un’iniziativa che guarda ai problemi dei lavoratori e ha pensato quindi a una retribuzione in relazione alle esigenze del singolo lavoratore prevedendo aiuti e sostegni per ogni tipo di problematica”, [Cisl Veneto, 2009].

Nell'ottobre del 2011 Luxottica ha firmato un contratto integrativo che prevedeva: “banca ore” a sostegno della maternità e paternità, “permessi di paternità” (possibilità riconosciuta ai neo-papà di assentarsi per max. 5 giorni lavorativi), tutela alla salute, rimborso del 100% delle spese mediche in caso di gravi patologie, iniziative a sostegno dello studio e della formazione stabilendo che le ore annue di formazione non utilizzate potevano essere convertite in borse di studio a sostegno dei percorsi di formazione correlati all'attività di Luxottica.

Bibliografia

- ACHARD P.O., CASTELLO V. (2000), *Partecipazione finanziaria*, FrancoAngeli.
- AIROLDI G. (1980), *I sistemi operativi*, Giuffrè.
- AIUTO G., MARCHESI L. (2004), *Incentivi, stock option*, in AIUTO G. (a cura di), *Gestire, retribuire, incentivare la performance*, FrancoAngeli.
- AUTIERI D. (2013), *Dirigenti nella retribuzione è cresciuta la quota variabile*, Repubblica, sezione economia e finanza.
- AVALLONE F. (1996), *Valutazione e motivazione delle risorse umane nelle organizzazioni*, FrancoAngeli.
- BAGLIONI G. (2001), “*Partecipazione finanziaria e azionariato dei dipendenti*”, in *L’impresa al plurale – Quaderni della partecipazione*, 7/8, p.59 ss.
- CARUSO B., RICCI G., (1994), *Sistemi e tecniche retributive*, in CARUSO B., ZOPPOLI L. (a cura di), *La retribuzione. Struttura e regime giuridico*, Jovene.
- CONFINDUSTRIA (2003), *Partecipazione finanziaria dei lavoratori*. Audizione di Confindustria sulle proposte di legge n. 2023 e 2778, 5 febbraio 2003.
- COSTA G. (1992), *Manuale di gestione del personale*, Utet.
- COSTA G., GIANECCHINI M. (2005), *Risorse umane. Persone, relazione e valore*, McGraw –Hill.
- CROZIER M., *L’entreprise à l’écoute. Apprendre le management post-industriel*, InterEditions, Paris, 1989 (trad. it. *L’impresa in ascolto. Il management nel mondo post-industriale*, Il Sole 24 ORE Media & Impresa, Milano, 1990.)
- DECASTRI M. (2011), *Leggere e progettare le organizzazioni*, Guerini e Associati.
- FELICETTI G.F. (1995), *Sistemi di incentivazione e coste del lavoro*, Il Sole 24 Ore.

FERRANTE M., ZAN S. (1994), *Il fenomeno organizzativo*, La nuova Italia scientifica.

FICI A. (a cura di) (2004), *La partecipazione finanziaria dei lavoratori nelle società cooperative in Italia*, FrancoAngeli.

FONTANA F. (1988), *I meccanismi operativi*, La nuova Italia scientifica.

FONTANA F. (1994), *Lo sviluppo del personale*, Giappichelli.

GABRIELLI G. (2005), *Remunerazione e gestione delle persone. Sistemi di compensation d'individui e gruppi nelle organizzazioni*, FrancoAngeli.

GABRIELLI G. (2010), *People management. Teorie e pratiche per una gestione sostenibile delle persone*, FrancoAngeli.

HUSELID M., BECKER B., BEATTY D. (2005), *The workforce scorecard*, Harvard Business School Press, Boston MA.

JENSEN M., MECKLING W. (1976) “*Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure*”, in *Journal of Financial Economics*, 3.

JENSEN M., MURPHY K.J. (1990), “*CEO incentives: it's not how much pay but how*”, in *Harvard Business Review*, n.3, may June.

KAPLAN R.S., NORTON D.P. (1992), “*The balanced scorecard: measures that drive performance*”, in *Harvard Business Review*, febbraio, pp. 71 – 79.

McKENZIE R.B., LEE D.R. (1998), *Managing through incentives*, Oxford University Press, Oxford

MOHRMAN A.M., RESNICK S.M., LAWLER E.E. (1989), *Designing Performance Appraisal Systems*, Jossey - Bass, San Francisco (trad.it. *La valutazione dei dipendenti*, FrancoAngeli, Milano, 1992.)

MORELLI M. (2012), *L'immagine dell'impresa. Le leve strategiche della comunicazione nell'epoca del cambiamento*, FrancoAngeli.

NARO G. (1993), “*Systèmes de rémunération et culture organisationnelles*”, *Revue française de gestion*, 95.

- NORMAN R. (1985), *La gestione strategica dei servizi*, Etas Libri
- PARASURANAM A. (1988), “*Servqual: a multiple item scale for measuring consumer perceptions of services quality*”, in *Journal of Retailing*, spring, p.15-40.
- PENDLETON A., POUTSMA E., OMMEREN J., BREWSTER C. (2001), *Employee share ownership and profit-sharing in the European Union*, European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- PEPPER Report (1992), “*Promotion of employee participation in profits and enterprise results*”, in *Social Europe*, Commission of the European Communities, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- PEPPER Report (1996), “*Promotion of participation by employed persons in profits and enterprise results (including equity participation) in Member States*, Report from the Commission, Brussels, 08.01.1997/COM (96)967 final, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
- PIEVANI T., VACCHETTA G. (1999), *Il management dell'unicità*, Guerini e Associati.
- PROTASONI R. (2003), *People strategy*, Guerini e Associati
- ROSSANO C. (2009), *Manuale di diritto pubblico*, Jovene.
- SCOGNAMIGLIO R. (2003), *Diritto del lavoro*, Laterza.
- SHAW J. D., PARK, KIM E. (2013), “*A resource-based perspective on human capital losses, HRM investments, and organizational performance*”, pp. 272 – 275.
- SOLARI L. (2004), *La gestione delle risorse umane*, Carocci
- TAYLOR F. W. (1912), *Testimony before the special house committee*, p.234-264.
- TOWERS PERRIN (2004), *Analisi delle politiche retributive di gestione del personale e dei benefici aggiuntivi*, INSitE.
- ZATTONI A. (2001), *I piani stock option per il top management*, in Airoidi G., Zattoni A. (a cura di), *Piani di stock option – Progettare la retribuzione del top management*, Egea.

Sitografia

DRAGHI (1998), D.lgs. 24 febbraio 1998, n.58, consultabile all'indirizzo
<http://www.camera.it/parlam/leggi/deleghe/98058dl.htm>

[http:// www.luxottica.com/](http://www.luxottica.com/)

<http://www.aidp.it/riviste/articolo.php?idn=147&ida=1181>

<http://www.borsaitaliana.it/comitato-corporate-governance/codice/2006.pdf>

<http://www.diritto24.ilsole24ore.com/guidaAlDiritto/codici/codiceCivile/articolo/2495/art-2099-retribuzione.html>

http://www.senato.it/1025?sezione=122&articolo_numero_articolo=36

http://www.todsgroup.com/system/document_its/164/original/DocumentoinformativoPianoStockOption.pdf

Protocollo (1993), Protocollo d'intesa del 23 luglio 1993 tra Governo, Confindustria e Sindacati, sulla politica dei redditi, sugli assetti contrattuali e sulle politiche del lavoro, consultabile all'indirizzo

http://www.camera.it/temiap/Protocollo_23_07_1993_Concertazione.pdf