

Dipartimento di Economia & Management

Cattedra di Organizzazione Aziendale

**HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:
LE POTENZIALITÀ DEL REWARDING.
IL CASO ENEL**

RELATORE

Prof.ssa Chiara D'Alise

CANDIDATO

Valentina Beninati

Matr. 180701

Anno Accademico 2015-2016

INDICE

INTRODUZIONE	5
CAPITOLO 1 LE ORGANIZZAZIONI E LE RELAZIONI UMANE	8
1.1 Il ruolo delle Relazioni Umane	9
1.1.1 Le Organizzazioni	9
1.1.2 Dallo Scientific Management alle Relazioni Umane	12
1.1.3 L'Approccio Motivazionale	15
1.1.4 La cultura aziendale	21
1.2 Una nuova visione del dipendente	23
1.2.1 La rilevanza del ruolo svolto dal dipendente all'interno dell'azienda.....	23
1.2.2 Il dipendente visto come "Cliente Interno" ed il Marketing Interno	26
1.2.3 I dipendenti che svolgono funzioni di Front Office	28
CAPITOLO 2 I PIANI DI REWARDING	30
2.1 Cosa sono i Piani di Rewarding	31
2.2 Gli elementi del Piano di Rewarding.....	33
2.3 Come introdurre in azienda un Piano di Rewarding.....	51
2.4 La valutazione delle performance dei Piani di Rewarding.....	52
CAPITOLO 3 CASE STUDY: ENEL	56
3.1 Strategia e Organizzazione di Enel.....	57
3.1.1 Il Gruppo Enel – Profilo societario e business	57
3.1.2 Il Gruppo Enel – Presenza nel mondo e in Italia	59
3.1.3 La strategia aziendale	61
3.1.4 Assetto organizzativo.....	63
3.1.5 Situazione economico-finanziaria: il bilancio 2015	65

3.2 Verso l'innovazione ed attuazione di iniziative di Rewarding	66
3.2.1 Il cambiamento culturale per favorire il progetto "Open Power"	66
3.2.2 Le principali iniziative a favore delle risorse umane	69
3.2.3 La formazione continua	69
3.2.4 La remunerazione	74
3.2.5 Il Welfare in Enel.....	78
CONCLUSIONI	82
RINGRAZIAMENTI	84
BIBLIOGRAFIA	85
SITOGRAFIA.....	87

*“L'unico modo, di costruire un'azienda in grado di affrontare il futuro,
è crearne una che sia in linea con le esigenze degli esseri umani”*

Gary Hamel

INTRODUZIONE

Le organizzazioni ora, più che mai, operano in mercati instabili e competitivi, in contesti molto spesso internazionali, in situazioni fortemente influenzate dai mutamenti politico-economici dei territori ove esse operano. Contemporaneamente sono evidenti i cambiamenti che si stanno verificando all'interno del contesto demografico della società e della forza lavoro, ma anche l'evoluzione dei processi di globalizzazione e digitalizzazione. Risulta quindi più stringente, per l'azienda, l'esigenza di capire e comprendere quale sia la ricetta migliore per il proprio successo, come calibrare al meglio gli ingredienti che la compongono (gli obiettivi, la struttura, le persone, la tecnologia, ecc.) per offrire il miglior servizio al Cliente.

In un contesto così particolare il management ha dovuto rielaborare la propria azione ed il proprio approccio, operando una focalizzazione maggiore sulla gestione delle risorse umane.

Sono ormai lontani i tempi in cui si professava lo *Scientific Management*, quando il taylorismo imponeva ai dipendenti rigidi controlli ed il rispetto rigoroso di norme e procedure, e la retribuzione costituiva l'unica ricompensa per il lavoro svolto.

Una semplice relazione tra prestazione e ricompensa, nell'attuale realtà lavorativa caratterizzata da una forte complessità, non può costituire un fattore determinante per

il vantaggio competitivo di una azienda. È necessario avvalersi di quella *resource-based view* che sta portando molti manager a concentrarsi sulle risorse dell'azienda e sui suoi punti di forza, facendo emergere il ruolo cardine della valorizzazione della qualità e delle competenze, di cui sono portatrici le risorse umane, all'interno della strategia aziendale.

Riconoscere tali capacità e gestirle in modo attivo può, infatti, rappresentare l'opportunità per ottenere quel vantaggio. Un approccio che può essere inserito all'interno dell'azienda per riuscire a facilitare l'incontro tra le esigenze individuali e gli obiettivi dell'organizzazione è il Total Rewarding. Tramite esso si può incidere positivamente sulle performance delle imprese, che lo implementano, e di conseguenza permettere un'efficiente acquisizione delle influenze dell'ambiente economico e sociale, in cui esse si trovano ad operare. Tale prospettiva, se valorizzata adeguatamente, può innescare un processo di miglioramento dei risultati in termini di creatività, innovazione e produttività che avrà ripercussioni positive sul business aziendale e sull'armonia dell'organizzazione. All'interno dell'elaborato si effettua l'analisi delle tematiche riguardanti l'organizzazione e di una diversa visione delle risorse umane, fornendo una riflessione positiva sulle potenzialità dei Piani di Rewarding, come strumento attraverso cui è possibile percepire e soddisfare le esigenze delle risorse che operano in azienda.

Il primo capitolo riporta una sintesi dei passaggi più rappresentativi dell'evoluzione delle organizzazioni e delle teorie organizzative evidenziando come, di pari passo, sia mutato il ruolo delle risorse e delle relazioni umane internamente alle aziende. Si delinea l'evoluzione dalla concezione di un'organizzazione finalizzata unicamente ad ottenere il massimo profitto, a scapito del dipendente considerato semplice strumento produttivo, a quella in cui le risorse umane sono considerate un asset rilevante e si inizia ad investire su di esse per ottimizzarne le performance e la qualità. Essenziale è l'attenzione rivolta agli aspetti psicologici e motivazionali nonché alla salute psicofisica dei lavoratori. Il dipendente, in questa nuova prospettiva, diventa il "Cliente Interno" dell'azienda, a cui fornire attenzione, ascolto e servizi che rispondano sempre più in maniera mirata alle sue necessità di work-life balance (equilibrio tra vita lavorativa e vita privata), affinché possa esprimere al meglio il proprio potenziale a beneficio della performance dell'azienda.

Seguendo la trattazione, il secondo capitolo riporta un'analisi sui Piani di Rewarding visti non solo come strumenti di remunerazione ed incentivazione, ma anche come programmi ad hoc per la formazione e lo sviluppo delle risorse e come progettazione di utility per il sostegno delle persone. Questi piani si aggiungono alle politiche sociali di welfare, con lo scopo di trattenere e motivare le risorse dell'azienda ed attrarre nuovi talenti dall'esterno. Fondamentale, affinché vi sia un'applicazione efficiente dei piani, l'azienda deve fare leva e affidamento su una forte cultura aziendale e sugli strumenti della formazione e della comunicazione interna.

L'ultimo capitolo è il risultato dell'elaborazione di dati, documenti e articoli inerenti la società Enel, una delle più grandi aziende multinazionali che si occupa della fornitura e della distribuzione di energia elettrica e gas nel mondo. Dopo l'analisi della strategia e dell'organizzazione della società, nonché della situazione economico-finanziaria, ci si focalizza sul progetto di cambiamento in atto in Enel avente le risorse umane al centro dell'attenzione del management, intese come focus strategico abilitante il miglioramento continuo. Sono così esposte le principali iniziative a favore delle risorse umane, la formazione continua ed i servizi di welfare. Le evidenze emerse dall'analisi fanno riflettere su come le aziende, soprattutto le grandi aziende italiane e multinazionali, stiano sviluppando il tema dei Piani di Rewarding, con notevole apprezzamento sia da parte del management che da parte dei dipendenti.

L'argomento trattato è di grande attualità, stante il fatto che queste tematiche stanno avendo grande risonanza anche a livello governativo. Il governo, infatti, sta varando diverse iniziative di incentivazione fiscale per favorire l'inserimento dei servizi di welfare da parte di aziende sia pubbliche che private.

CAPITOLO 1

LE ORGANIZZAZIONI E LE RELAZIONI UMANE

CAPITOLO 1

LE ORGANIZZAZIONI E LE RELAZIONI UMANE

1.1 Il ruolo delle Relazioni Umane

1.1.1 Le Organizzazioni

Le organizzazioni sono entità sociali guidate da obiettivi, progettate come sistemi di attività deliberatamente strutturati e coordinati che interagiscono con l'ambiente esterno (Daft, 2013).

Partendo da questa definizione è possibile individuare gli elementi costituenti un'organizzazione: si tratta di entità sociali, ossia un insieme complesso di persone organizzate per conseguire un obiettivo, dividendo le attività da svolgere secondo certe norme e stabilendo dei ruoli (autorità e responsabilità) in modo gerarchico, interagendo e comunicando con l'ambiente esterno.

La precedente analisi della definizione di organizzazione porta a concludere che fare organizzazione vuol dire scegliere il livello di compromesso sui vari elementi componenti.

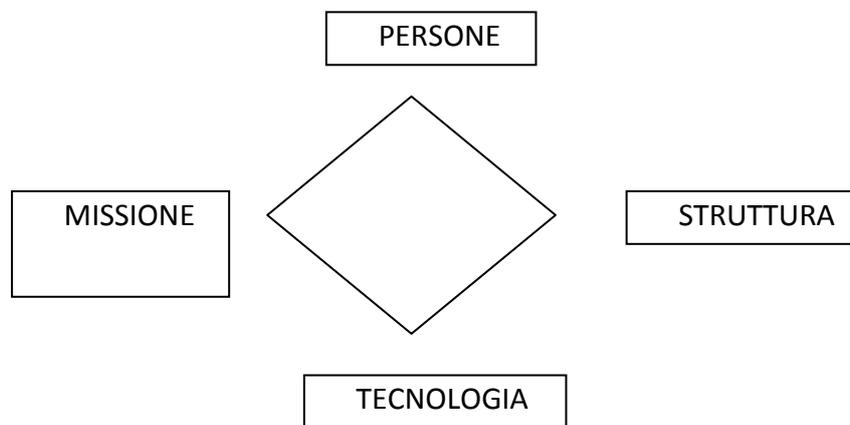
Pilastro dell'organizzazione è l'individuazione di un obiettivo strategico derivante dall'analisi dell'ambiente economico-politico, legislativo, sociale e culturale.

I primi studi realizzati sulle organizzazioni risalgono alla seconda metà degli anni '40 ed erano caratterizzati da una forte interdisciplinarietà, ed infatti furono create numerose teorie derivanti da ambiti disciplinari diversi: giuristi, economisti, scienziati, sociologi parteciparono alla loro definizione e non portarono, ovviamente, ad una univoca definizione di organizzazione.

È possibile però individuare, nei casi più semplici, l'esistenza di quattro elementi comuni così come si evincono dal modello di H. J. Leavitt definito nel 1964: i partecipanti, ossia i soggetti che danno contributo con il proprio operato al

raggiungimento dell'obiettivo prefissato dell'organizzazione in cambio di ricompense; la struttura sociale con la quale si individuano i rapporti intercorrenti tra i partecipanti; la missione o l'obiettivo che i partecipanti devono conseguire; la tecnologia, ossia gli strumenti, le conoscenze tecniche e le capacità di trasformare gli input in output. Questi quattro elementi sono coesistenti ed interdipendenti nell'ambito dell'organizzazione.

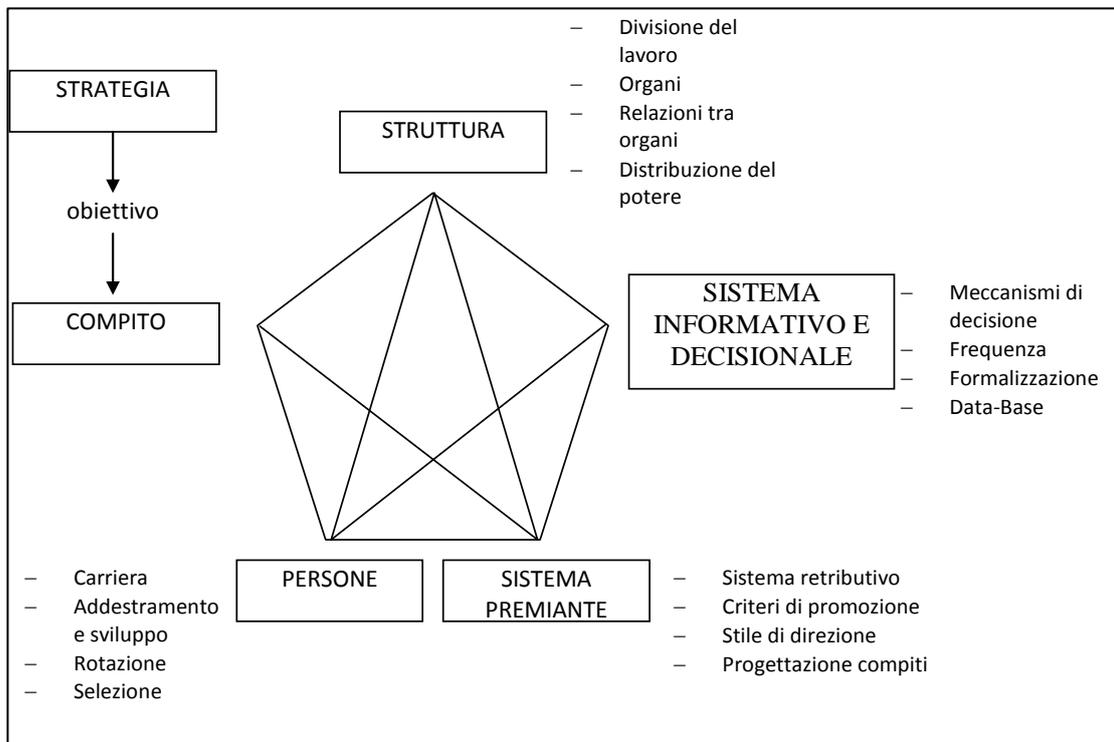
Fig. 1: Il modello di Leavitt (1964)



Fonte: Wikipedia/immagini – Il modello di Leavitt

Successivamente è stato elaborato un ulteriore modello da J. Galbraith (1980), dal quale si evincono i sistemi critici e la loro relazione con la strategia aziendale. Alla base dell'organizzazione vi è una strategia con la quale si intendono raggiungere determinati obiettivi, mediante dei compiti e ruoli che sono legati in un certo qual modo con la struttura, con il sistema informativo e decisionale, con il sistema premiante, con le persone, tutte a loro volta legate tra loro.

Fig. 2: Modello di J. Galbraith (1980)



Fonte: Wikipedia/immagini – Il modello di J. Galbraith

Per struttura si intende la divisione delle mansioni, del lavoro tra i componenti dell'azienda, definendone le risorse e la distribuzione delle responsabilità ad esse attribuite. Il sistema informativo e decisionale comprende la sfera dei meccanismi di decisione, la frequenza con cui esse vengono prese, il grado di formalizzazione e le modalità tramite cui vengono acquisiti i dati. Il sistema premiante comprende al suo interno il sistema retributivo del personale, i criteri di promozione e lo stile di direzione. Le persone sono viste in termini di carriera, di formazione (addestramento e sviluppo), di rotazione tra gli incarichi anche al fine motivazionale ed in termini di meccanismi di selezione che tengano conto delle competenze tecniche e delle capacità individuali.

Si riporta di seguito una rapida panoramica delle varie teorie sviluppate sulla organizzazione che, partendo "Scientific Management", arrivano alla definizione di teorie basate sull'importanza e la centralità delle risorse umane.

1.1.2 Dallo Scientific Management alle Relazioni Umane

Con Scientific Management si intende la gestione scientifica del lavoro. La teoria sull'organizzazione del lavoro venne elaborata nel 1911 da F. W. Taylor e ripresa con notevoli accorgimenti da altri studiosi quali H. Fayol e Weber.

L'analisi svolta da Taylor si basava sull'esigenza di creare ed adeguare la struttura organizzativa al raggiungimento del massimo profitto. Per raggiungere tale obiettivo era necessaria un'estrema razionalità organizzativa nella quale venivano coinvolte tutte le componenti del lavoro, comprese le risorse umane. Attraverso studi condotti da diversi ingegneri vennero elaborate regole specifiche affinché si pervenisse alla parcellizzazione e standardizzazione del processo produttivo in fasi elementari, diminuendo i tempi di apprendimento da parte degli operai, abbassando i compensi salariali (es. introduzione del lavoro a cottimo) ed aumentando la facilità di sostituzione della manodopera. Si raggiunse così la massimizzazione dell'efficienza.

L'applicazione pratica delle teorie di Taylor si verificò con H. Ford che introdusse nel sistema di fabbrica i principi fondamentali della teoria stessa (automazione e standardizzazione dei processi) uniti alla autosufficienza della lavorazione del prodotto ed al controllo totale del mercato (Fordismo). La produzione veniva svolta tramite il meccanismo della catena di montaggio, in cui vi era uno scorrimento continuo dell'oggetto in lavorazione davanti ai singoli operai ai quali erano demandate mansioni limitate e ripetitive. L'uomo era considerato unicamente come strumento produttivo. La tradizionale figura del padrone della fabbrica, con il quale un tempo gli operai avevano un rapporto diretto e personale, era man mano sostituita da quella astratta e lontana dei direttori delle società per azioni, uomini che detenevano il potere e disponevano della sorte dei dipendenti.

Si diffuse così, sempre più, la proposta di Taylor per una Organizzazione Scientifica del Lavoro (OSL), nota come Taylorismo, che fondava quindi i suoi principi sulla necessità di affermare il potere dell'organizzazione d'impresa su ogni componente sociale che vi lavorava. L'organizzazione Tayloristica divenne il modello di riferimento per molti imprenditori e costituì la base per il rapido sviluppo industriale del XX secolo.

L'indiscutibilità e la legittimazione dell'OSL derivavano dall'applicazione del "*one best way*" postulato che consisteva nel presupporre l'esistenza di una soluzione ad ogni problematica raggiunta tramite l'applicazione di adeguati metodi scientifici di ricerca. Il *one best way* si poneva dunque come principio assoluto e in una posizione di superiorità rispetto agli interessi di parte dei soggetti presenti all'interno dell'organizzazione. Come sostenuto da Taylor "il potere personale e l'arbitrio scompaiono: ed ogni argomento, grande o piccolo, diventa un problema per la ricerca scientifica, per la riduzione ad una legge" (Bonazzi, 2007).

Il fatto però di essere unicamente orientate alla produzione e ad elevati profitti a scapito della forza lavoro, l'inesistenza di incentivi alla motivazione intrinseca, la limitata dimensione sociale del lavoro, l'autoritarismo del management, lo sfruttamento dei lavoratori e la posizione anti sindacale, fondati unicamente sull'inoppugnabilità dei risultati scientifici, fecero sollevare numerose critiche nei confronti delle teorie dello Scientific Management.

A fronte di queste critiche venne realizzata una serie di esperimenti sulla psicologia industriale e sulle relazioni umane che posero le basi per una rivoluzione nella gestione del personale e per successivi lavori che analizzarono le tematiche della leadership e della motivazione. I primi esperimenti condotti non riscosero grande successo, finché non vennero effettuati dei test mirati alla ricerca di una possibile relazione tra ambiente di lavoro e produttività dei lavoratori. In particolare il sociologo Elton Mayo, tra il 1927 ed il 1932, condusse una serie di esperimenti per quantificare la produzione in relazione all'efficienza presso lo stabilimento della società elettrica Western Electric di Hawthorne (Chicago). Questi esperimenti divennero noti come "gli esperimenti di Hawthorne" che evidenziarono lo stretto legame tra produttività e atteggiamento delle risorse umane nei confronti del lavoro. Il fatto di avere la possibilità di esprimere le proprie necessità sul lavoro, di essere ascoltati e compresi, era emerso essere un fattore determinante ai fini della produttività e della motivazione nel lavoro. Si verificò, infatti, a seguito delle interviste (La Rosa, 2007) condotte, che la produzione operaia aumentava indipendentemente dalle variazioni apportate alle condizioni di lavoro (salari, orari di lavoro, illuminazione, ecc.) e che era invece influenzata maggiormente dai sentimenti dei lavoratori che si sentivano oggetto di attenzioni.

Mayo (1933) stesso scrive: “In pratica avvenne che sei individui diventarono una squadra, e la squadra si mise spontaneamente e di tutto cuore a collaborare all’esperimento. Di conseguenza le operaie avevano il sentimento di una partecipazione libera e senza ripensamenti ed erano contente sapendo che lavoravano senza coercizione dall’alto né limitazione dal basso”.

Mayo dedusse che era dunque necessario focalizzarsi sugli aspetti di carattere psicologico delle relazioni umane. Altri fattori erano intervenuti a modificare il comportamento degli operai: esisteva un fattore umano prima non considerato. Era necessario, quindi, integrare la logica tayloristica di organizzazione del lavoro con “variabili” che non erano mai state considerate in precedenza.

“Le conclusioni degli studi di Hawthorne sembrano essere state congeniali a coloro che concordavano con il sistema economico prevalente, ma che desideravano anche passare da semplici e materialistiche nozioni sulle motivazioni al lavoro a teorie sociali più complesse, che potessero essere viste come più utili, più umane e più democratiche” (Bonazzi, 2007).

I risultati di tale studio, anche se stimolanti per il movimento delle relazioni umane, si rilevarono in buona parte un mito. Le interviste ed una seconda analisi dei dati originali vennero sottoposti a tecniche statistiche più moderne e non portarono alle medesime conclusioni. Infatti emerse che le cause che fecero registrare un aumento dell’output negli esperimenti condotti furono soprattutto il denaro, la paura della disoccupazione e la disciplina e non, come si era ipotizzato inizialmente, un atteggiamento incoraggiante da parte dei superiori.

Nonostante la confutabilità dei risultati di Hawthorne, la corrente delle Relazioni Umane acquisì vigore durante gli anni ’50 quando gli accademici ed i manager riscontrarono il forte impatto che i bisogni individuali, il controllo motivante e le dinamiche di gruppo esercitavano sulle performance dei dipendenti.

1.1.3 L'Approccio Motivazionale

Negli anni '60 – '70 si verificò una evoluzione della teoria delle Relazioni Umane perché fu criticato il loro contenuto definito limitato ad interventi psicologici sui dipendenti che non teneva in considerazione i contenuti reali del lavoro.

Nacque così la scuola motivazionalista che pose alle base della propria teoria "l'esigenza di una realizzazione integrale dell'uomo, con importanti ripercussioni sui contenuti lavorativi e sulla struttura dell'organizzazione"(Bonazzi, 2007).

L'esigenza da parte delle organizzazioni di prevedere il comportamento organizzativo degli individui spinse la corrente dei motivazionalisti a cercare una spiegazione ai comportamenti umani (in particolare quelli organizzativi) partendo dai bisogni dell'uomo e dalle azioni che l'individuo intraprende per ottenere i beni o le esigenze di cui avverte la mancanza. Pervenendo alla conoscenza dei bisogni delle persone è possibile perseguire elevati livelli di rendimento tramite la mobilitazione dell'energia degli stessi.

I fattori che esercitano una influenza sulla motivazione dei collaboratori sono numerosi e non si limitano all'assegnazione di ricompense; la motivazione, infatti, è una funzione di diverse variabili tra cui i bisogni individuali, la misura in cui un'ambiente di lavoro è positivo e stimolante, la percezione di ricevere un trattamento equo, la creazione di un legame solido tra la performance e l'assegnazione di ricompense apprezzate, l'uso di misure accurate della prestazione e la determinazione di obiettivi specifici.

La motivazione è vista come un processo che muove l'individuo verso l'assunzione di un determinato comportamento e che lo incoraggia a mantenere l'impegno verso un determinato obiettivo. Essa può essere stimolata da numerosi fattori sia di carattere intrinseco che estrinseco. Per quanto riguarda i primi essi si manifestano quando la motivazione dell'individuo, è determinata da sensazioni di appagamento che prova per l'attività che svolge, dai bisogni o dalla curiosità innata senza la ricerca di ricompense esterne; i secondi, invece, si manifestano quando la motivazione dell'individuo è stimolata da fattori esterni di incentivazione di tipo monetario. Oltre che da variabili intrinseche ed estrinseche, la motivazione deriva da fattori cognitivi, come la percezione di se stessi rispetto alla mansione svolta. Due studiosi Deci e Ryan (1985) hanno

proposto la teoria dell'autodeterminazione con l'obiettivo di spiegare che l'essere umano è un organismo in continuo movimento, che tende a realizzare i propri scopi facendo evolvere le proprie capacità in relazione con l'ambiente esterno.

I bisogni innati dell'essere umano sono tre: il bisogno di competenza (il sentirsi adeguato nell'esplicazione delle capacità con l'ambiente esterno); il bisogno di autonomia (la possibilità di poter attuare le proprie scelte senza l'imposizione altrui); bisogni di relazioni (sentirsi integrati con il gruppo e la comunità).

Due sono dunque le caratteristiche della teoria: da una parte vi è l'individuo che cerca di realizzare le proprie potenzialità e dall'altra vi è l'ambiente che può incoraggiarlo od ostacolarlo nell'accrescimento della sua motivazione. All'interno della teoria viene ripresa la distinzione tra motivazione intrinseca e motivazione estrinseca. Per quanto riguarda la motivazione estrinseca, essa può esser rafforzata tramite incentivi, sotto forma di ricompense monetarie, per lo svolgimento di attività che non sono attraenti per gli individui. Le ricompense che vengono introdotte non hanno, però, un'efficacia duratura, e possono presentare sia effetti negativi, quando vengono percepite come forme di controllo esterno limitante, che positivi, quando corrispondono ad apprezzamento e feedback positivi per un compito eseguito. (gain money).

Gli incentivi, sia estrinseci che intrinseci, sono stati oggetto di molti studi inerenti l'applicazione degli stessi all'interno delle aziende in quanto fattori abilitanti l'innovazione. Essi, infatti, possono esser sfruttati dalle imprese per promuovere una evoluzione dell'attitudine dello staff da comportamento volto alla produzione, a comportamento volto all'innovazione, importante asset strategico per la sopravvivenza e la competitività. Nonostante la forte attenzione della letteratura rivolta verso gli incentivi, ancora non è chiara la loro influenza sull'organizzazione, in quanto anche in questo caso si possono identificare effetti positivi che negativi, come quelli analizzati all'interno della teoria dell'autodeterminazione.

Le teorie esposte dagli studiosi per spiegare i fattori che influenzano la motivazione possono essere ricondotte a due categorie generali: le teorie della motivazione basate sui contenuti del lavoro e le teorie della motivazione incentrate sui processi. Le prime si fondano sull'analisi di fattori interni che alimentano la motivazione, quali i bisogni, la soddisfazione, le caratteristiche del lavoro e che non vengono influenzati dall'interazione

tra l'individuo e l'ambiente di lavoro. Le seconde identificano i processi attraverso i quali i fattori interni e le percezioni degli individui influenzano la motivazione. I principi che derivano dalla teoria motivazionale seguono determinati assunti: la gestione dell'organizzazione può essere resa più efficiente se si tiene conto della "Teoria dei bisogni" introdotta da Maslow (cfr. paragrafo successivo); l'organizzazione della produzione e la gestione delle risorse umane risulta essere più efficace se si introducono i metodi di job enrichment (arricchimento delle mansioni), di job enlargement (ampliamento delle mansioni), job rotation (rotazione delle mansioni), al fine di migliorare il clima e la performance aziendale complessiva; l'organizzazione della produzione risulta essere più efficace e produttiva se si supera la divisione individuale delle attività e si procede attraverso la costituzione di gruppi di lavoro; il management, attraverso la politica di gestione delle risorse, assume un ruolo fondamentale nella gestione della crescente complessità aziendale (Cocozza, 2006).

ABRAHAM MASLOW E LA GERARCHIA DEI BISOGNI

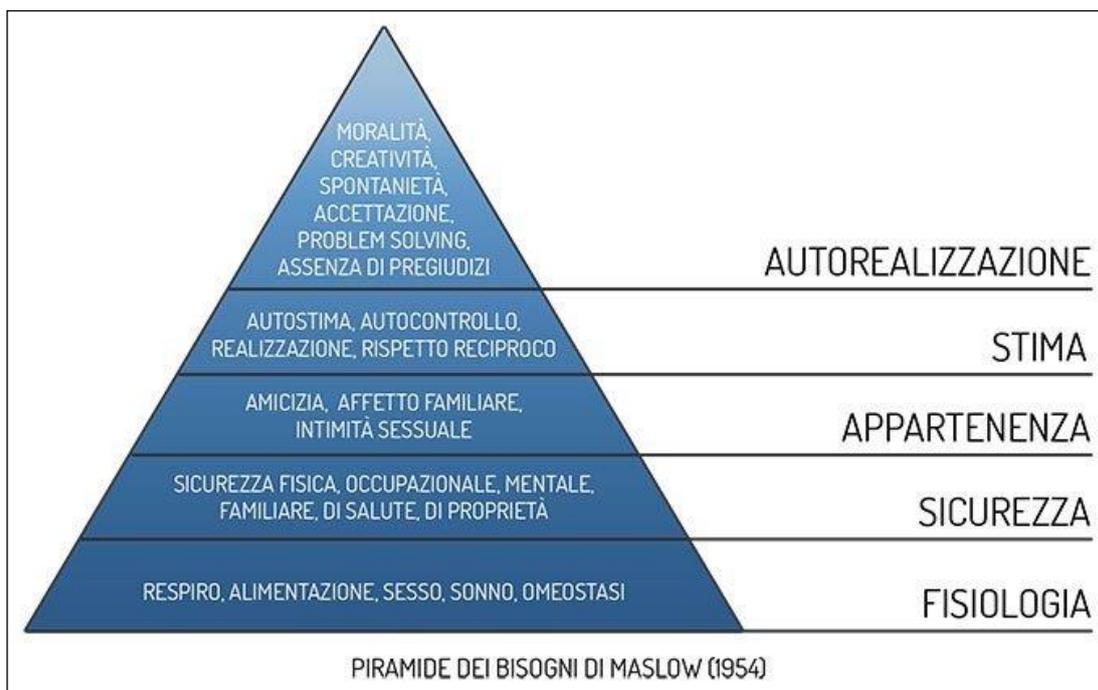
Uno degli esponenti delle teorie motivazionali, ed in particolare delle teorie della motivazione basate sui contenuti del lavoro, è stato Abraham Maslow. Egli riteneva che la motivazione fosse influenzata in primo luogo dai bisogni dei lavoratori, i quali, per definizione, sono esigenze di natura fisiologica o psicologica che determinano un comportamento e/o un'azione. In particolare A. Maslow pubblicò nel 1954, in "*Motivation and Personality*", la sua famosa teoria della gerarchia dei bisogni che si distribuiscono lungo una scala così ipotizzata:

- *fisiologici*, che riguardano la sopravvivenza;
- *di sicurezza*, che toccano sempre la sopravvivenza ma di lungo periodo;
- *sociali*, che implicano la costruzione di un ambiente sociale gradevole;
- *dell'ego*, che comportano adeguati livelli di soddisfazione psicologica;
- *dell'autorealizzazione*, che implicano la costruzione di un lavoro che possa far realizzare le aspirazioni umane (Giorgetti, 2013).

La disposizione dei diversi bisogni segue una logica gerarchica molto rigida, infatti i bisogni umani seguono un ordine prevedibile. Una volta che i bisogni fisiologici (posti alla base della gerarchia) sono sufficientemente soddisfatti segue la necessità di soddisfare i bisogni di sicurezza sino a risalire tutta la piramide che culmina con l'autorealizzazione. La struttura segue, dunque, un andamento step by step per cui l'avvenuta soddisfazione di un bisogno attiva la necessità di soddisfare il successivo.

A livello di organizzazione aziendale, il manager deve concentrarsi sulla soddisfazione dei bisogni di autostima e di autorealizzazione di ciascun dipendente, ovviamente solo dopo aver soddisfatto tutti i suoi bisogni fisiologici e di sicurezza, perché da questa soddisfazione ne derivano benefici per l'intera organizzazione. Una delle modalità di implementazione della gerarchia di Maslow potrebbe essere attuata attraverso programmi e proposte che tengano conto, in maniera attenta, dei bisogni emergenti.

Fig. 3: Piramide dei bisogni di A. Maslow



Fonte: State of Mind, il giornale delle scienze psicologiche

Le teorie motivazionali possono quindi essere fonte di grande vantaggio all'interno dell'organizzazione. Fondandosi sulla motivazione dei collaboratori, necessitano

dell'applicazione di determinati programmi da parte del management. Nell'implementazione dei programmi il management, però, può trovarsi in situazioni di difficoltà in quanto molto spesso è costretto a gestire numerose attività contemporaneamente e ciò può determinare la non tempestiva attuazione di piani in caso di emergenza e la mancanza di una concentrazione proattiva sui bisogni dei collaboratori.

Tutte queste circostanze considerate nell'insieme provocano l'insoddisfazione lavorativa e la perdita di motivazione da parte dei manager stessi. Due sono risultati essere i fattori fondamentali per l'accrescimento della motivazione dei collaboratori: uno consiste nel comunicare con chiarezza e dovizia di dettagli la situazione a ogni livello nell'organizzazione e l'altro nell'inserimento di metodi diversi di ricompense economiche, entrambi introdotti ricorrendo ad approcci ampi e integrati che tengano conto delle teorie precedentemente illustrate.

DOUGLAS MCGREGOR E LIKERT

Altro esponente della scuola motivazionalista è stato Douglas McGregor (1960) che illustrò in *"The Human Side of Enterprise"* una importante base filosofica per la moderna visione del comportamento sul lavoro. Egli formulò due ipotesi sulla natura umana tra loro in antitesi: la "Teoria X" e la "Teoria Y".

La "Teoria X" aveva come presupposto l'opinione negativa che i manager avevano nei confronti dei propri dipendenti in quanto essi si mostravano esser contrari al lavoro, con poche ambizioni e non inclini ad assumersi le responsabilità che la mansione affidatagli richiedeva. Erano interessati alla sola remunerazione monetaria e per questo il controllo doveva esser svolto da un'autorità superiore ed ogni azione, volta a far affiorare il proprio potenziale risultava inutile.

Venne successivamente introdotta da McGregor la "Teoria Y" utile per i manager affinché abbandonassero le loro percezioni pessimiste. Egli infatti riteneva che i manager potessero ottenere migliori risultati attraverso i dipendenti percependoli come persone responsabili e creative. Tramite la "Teoria Y" le persone vengono descritte come dotate di potenziale da esprimere all'interno dell'organizzazione a patto che vi sia forte

motivazione. Sono dunque individui che amano il proprio lavoro e si adoperano affinché si raggiungano gli obiettivi utili alla crescita dell'organizzazione, assumendosene personalmente la responsabilità. La "Teoria Y", se applicata dalla classe manageriale, permette di raggiungere un duplice traguardo: da una parte quello di poter permettere ai dipendenti di esprimere il loro potenziale e, dall'altra, quello di raggiungere gli obiettivi prefissati dall'organizzazione in condizioni ottimali. L'applicazione della Teoria Y trova nella realtà degli ostacoli soprattutto nelle organizzazioni in cui il management ha difficoltà nel delegare ai dipendenti le proprie responsabilità ed a concedere loro maggiore discrezionalità nello svolgimento delle mansioni. Le teorie di D. McGregor sono state sviluppate negli anni '60, ma sono ancora fonte di ispirazione per le teorie sulla "gestione delle risorse umane" che si pongono come traguardo quello di pervenire alla maggior soddisfazione dei lavoratori dovuta ad una loro spontanea partecipazione alle attività ed alla condivisione degli obiettivi.

Dalle teorie di D. McGregor è possibile passare alle teorie sviluppate dallo studioso americano Likert in quanto esse presentano molti elementi in comune con quelle di McGregor. Nell'analisi della Teoria Y si è visto il coesistere, da parte del management, sia della necessità di concedere ai dipendenti delle condizioni ottimali, affinché essi possano esprimere il proprio potenziale, sia della necessità di raggiungere gli obiettivi dell'organizzazione stessa. Likert (1961) riprende questi aspetti individuando non solo una direzione ottimale, ma anche una struttura organizzativa ideale. Seguendo la tradizione delle Relazioni Umane Likert ribadisce che un elevato rendimento non è sintomo di soddisfazione e di motivazione per un lavoro più proficuo e, per questo, introduce una teoria in grado di conciliare ed ottimizzare il rapporto tra individui ed organizzazione tramite un approccio motivazionale e una nuova teoria dell'organizzazione e della direzione. Nella trattazione sono presenti degli elementi essenziali: il mantenimento di alcuni strumenti presenti nelle teorie tradizionali che si sono rivelati efficaci (la semplificazione e la misurazione del lavoro, la definizione di obiettivi, calcolo e controllo dei costi); l'introduzione di una forte motivazione del personale essenziale per il conseguimento degli obiettivi (necessaria è la sinergia che deve crearsi tra tutti i fattori motivazionali); l'organizzazione ed il coordinamento delle attività con l'introduzione di sistemi di interazione tra le stesse; l'implementazione di un

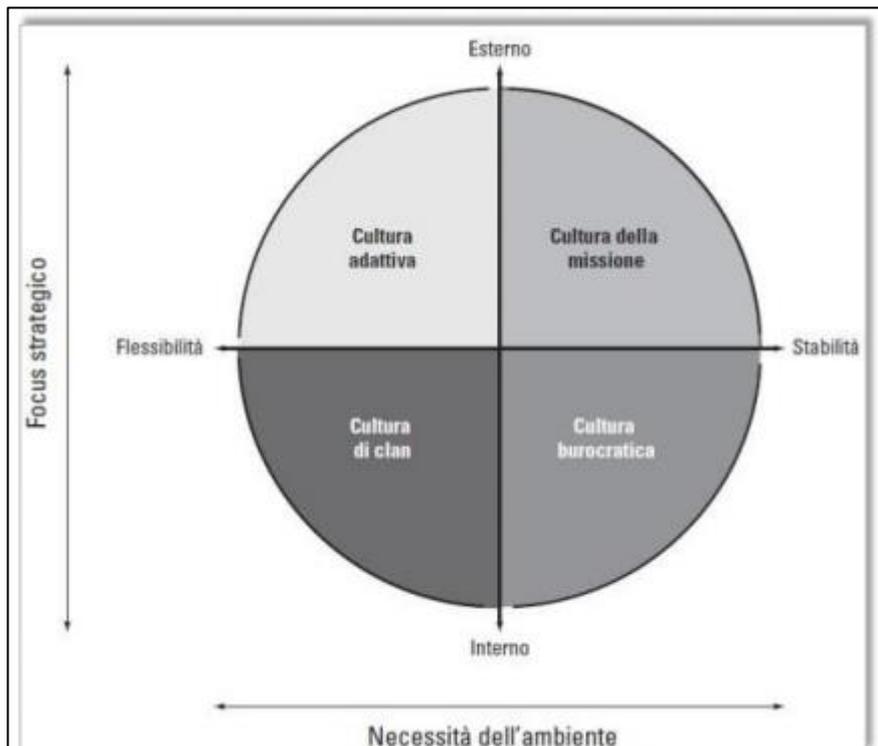
sistema di misurazione volto in primo luogo alla rilevazione della soddisfazione dei dipendenti e all'efficacia dei processi di comunicazione.

Una volta individuati gli elementi della teoria è necessario introdurre le procedure che sappiano misurare la motivazione ed i processi di comunicazione. Una prima soluzione può essere rappresentata dal gruppo di lavoro, infatti la direzione deve creare una struttura organizzativa basata sulla massiccia presenza di gruppi efficaci. Tramite essi, infatti, è possibile creare un forte coinvolgimento ed un senso di appartenenza, da parte dei dipendenti, che determinano fortemente il raggiungimento degli obiettivi. I gruppi di lavoro costituiscono, inoltre, un utile strumento che offre la possibilità di maggior coordinamento e comunicazione tra le parti. La struttura organizzativa "a gruppi" risulta essere l'espressione della "nuova teoria dell'organizzazione".

1.1.4 La cultura aziendale

Per raggiungere maggior successo all'interno dell'ambiente di riferimento, l'impresa può far leva su un'adeguata cultura organizzativa utile a rinforzare la strategia e la struttura dell'organizzazione. La cultura è un insieme di valori, opinioni e conoscenze che vengono inseriti e condivisi dalle persone interne all'organizzazione e che costituiscono l'eredità da consegnare ai futuri membri. Si tratta di valori inconsci che fanno riferimento al corretto modo di pensare e comportarsi e si esplicano in elementi osservabili come: cerimonie, storie, sistemi di controllo e rapporti di potere dell'organizzazione. Non vi è un'unica tipologia di cultura aziendale ma si possono identificare quattro tipologie diverse date dalla combinazione di due dimensioni, una in riferimento al grado di flessibilità o stabilità richiesto dall'ambiente e l'altra in riferimento alla misura in cui il focus strategico sia interno oppure esterno.

Fig. 4: Le quattro tipologie di cultura aziendale



Fonte: Daft (2013)

- Cultura adattiva: si tratta di una cultura orientata all'innovazione e alla flessibilità data dalla necessità di soddisfare le esigenze dei clienti, introducendo le influenze derivanti dall'ambiente esterno sotto forma di strategie di comportamento;
- Cultura della missione: si tratta di una cultura adatta alle aziende che svolgono la propria attività in un ambiente caratterizzato da stabilità, dall'erogazione di prodotti e servizi a clienti specifici e da una chiara visione dello scopo dell'organizzazione;
- Cultura di clan: è caratterizzata dalla presenza dell'azienda in un contesto flessibile ma che si concentra sul coinvolgimento e la partecipazione dei membri;
- Cultura burocratica: l'impresa opera in un contesto altamente stabile e sfrutta un approccio metodico nelle attività, che non comporta un elevato coinvolgimento dei dipendenti

La cultura può rappresentare un elemento fondamentale per il raggiungimento della strategia aziendale se tramite essa viene incoraggiato l'adattamento ed il cambiamento alle circostanze ambientali. Effetti contrari e dannosi possono verificarsi se all'interno dell'azienda vi è una debole coesione culturale (non tutti sono concordi sull'importanza di specifici valori) e l'esistenza di sottoculture, tra i vari reparti, tra loro contrastanti.

Nell'attuazione della cultura aziendale i leader dell'organizzazione devono tener conto dei seguenti valori: il tutto è più importante delle singole parti e i confini tra le parti sono ridotti al minimo: l'uguaglianza e la fiducia sono valori di primo piano; la cultura incoraggia l'assunzione di rischio, il cambiamento e il miglioramento.

1.2 Una nuova visione del dipendente

1.2.1 La rilevanza del ruolo svolto dal dipendente all'interno dell'azienda

Il sistema gerarchico sviluppato durante la Rivoluzione Industriale ebbe grande risonanza, risultando l'orientamento principale per la progettazione ed il funzionamento organizzativo fino agli anni Ottanta.

In seguito si è verificato un cambiamento nella gestione dell'organizzazione in quanto si è reso necessario prendere in considerazione l'evoluzione e la complessità dell'ambiente esterno, sempre più tendente ad una competizione a livello globale. Sono state introdotte nuove culture aziendali alla cui base vi sono valori come la flessibilità, la rapidità di risposta nei confronti dei clienti, la motivazione dei dipendenti, la qualità del servizio e dei prodotti.

La struttura fortemente gerarchica delle organizzazioni è stata sostituita dall'adozione del lavoro in team, con riduzione dei livelli gerarchici, e da approcci di management partecipativo. Si sono così introdotte dinamiche flessibili alla progettazione organizzativa. Tra i fattori che hanno inciso fortemente sul cambiamento vanno inclusi Internet, le innovazioni in ambito della comunicazione e dell'Information Technology

nonché l'innalzamento del livello di istruzione dei dipendenti, che ha contribuito alla crescita del lavoro basato sulla conoscenza e l'elaborazione delle informazioni.

La sopravvivenza delle imprese, in questo contesto, dipende dalla competitività, ossia dalla capacità dell'organizzazione di mantenere e guadagnare quote di mercato nel proprio settore. Uno dei modi per raggiungere e mantenere la competitività è affidarsi alla capacità di uomini in grado di sviluppare sempre progetti nuovi e di sfruttare al meglio le risorse a loro disposizione per la realizzazione degli obiettivi aziendali.

Vengono riprese in questo senso le teorie sviluppate in ambito motivazionale, per cui al management spetta il compito di motivare l'azione dei dipendenti bilanciandola con gli obiettivi dell'organizzazione. Le risorse umane ricoprono un ruolo sempre più rilevante all'interno delle organizzazioni, più che in passato, tanto da richiedere a queste ultime l'introduzione di una specifica funzione volta alla gestione ed al reclutamento di lavoratori maggiormente idonei alle esigenze dell'impresa. Con il termine Gestione delle Risorse Umane (GRU) si intende l'insieme dei processi, delle politiche e dei sistemi che influenzano i comportamenti, gli atteggiamenti e le prestazioni dei dipendenti.

Molteplici sono le funzioni svolte della GRU:

- analisi e progettazione delle mansioni
- pianificazione del personale → determinazione dei fabbisogni di risorse umane
- reclutamento → la ricerca di potenziali collaboratori
- selezione → decisione di assunzione
- formazione e sviluppo → l'erogazione di formazione ai dipendenti perché svolgano al meglio il proprio compito e in preparazione a una crescita futura
- retribuzione → gestione delle ricompense
- relazioni interne → la valutazione e la gestione delle prestazioni e la creazione di un ambiente sicuro e di un clima lavorativo favorevole. (Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2013).

La funzione Gestione Risorse Umane è organizzata sulla base di tre principi: rendere innovative le attività della RU in connessione con le attività legate alla produzione;

snellire la struttura organizzativa, privilegiando la collaborazione tra manager e dipendenti senza mediazioni; individuare i bisogni aziendali ed elaborare dei programmi per realizzarli. Per il management le GRU sono la leva più importante per l'azienda per raggiungere il vantaggio competitivo. I dirigenti, dunque, per capire quali sono le funzioni essenziali della GRU e per verificare se esse stiano avendo dei risultati positivi rispetto alle necessità dell'azienda devono porsi delle domande. Una delle modalità per dimostrare l'efficacia delle prassi di GRU è l'approccio alle risorse umane basato sull'evidenza (evidence-based HR), che implica la raccolta di dati su parametri come la produttività, il tasso di turnover, gli incidenti, e l'atteggiamento dei lavoratori.

All'interno dell'azienda è possibile distinguere tre tipologie di risorse: tangibili (immobili, impianti, attrezzature); risorse finanziarie (liquidità e azioni) e risorse intangibili (capitale umano, capitale cliente, capitale sociale e intellettuale).

Ultimamente si sta attribuendo un crescente valore alle risorse intangibili ed al capitale umano. Le prassi di gestione delle risorse umane, come la formazione e la gestione delle retribuzioni, determinano un'influenza diretta sul capitale umano e sociale, attraverso l'impatto sul servizio ai Clienti, il know-how, le competenze professionali e i rapporti lavorativi. Dunque uno dei metodi primari che l'azienda può adottare per usufruire del know-how è quello di consentire l'empowerment, che consiste nel delegare al personale le responsabilità e le autorità necessarie alle decisioni riguardanti gli aspetti delle attività per cui sono stati assunti.

Un altro degli aspetti di cui l'impresa deve tener conto è il cambiamento, per questo, oltre ad usufruire delle conoscenze dei dipendenti, deve essere in grado di adeguarsi ai cambiamenti dell'ambiente esterno. Un ambiente in continua trasformazione richiede, da parte del management e dei dipendenti, di seguire costantemente una filosofia orientata all'apprendimento. Si parla in questo caso di *learning organization* ossia un contesto lavorativo che stimola i dipendenti ad acquisire continuamente nuove conoscenze.

I dipendenti devono quindi avere libero accesso alle risorse dell'impresa e spetterà ai dirigenti provvedere all'identificazione dei fabbisogni formativi ed accertare che le informazioni acquisite siano utilizzate adeguatamente nello svolgimento dei lavori.

Tra l'azienda e i dipendenti si instaura così un forte legame che può essere ricompreso all'interno di un contratto psicologico. Il contratto psicologico non è un vero e proprio contratto scritto, ma un patto tacito di scambio tra l'azienda e il dipendente: da un lato l'impresa si aspetta di ricevere da parte del dipendente tempo, impegno, competenze e capacità, dall'altro essa garantisce la sicurezza dell'impiego e buone opportunità di carriera. Con l'avanzare del cambiamento anche il contratto psicologico ha subito delle modifiche ampliando le attività in esso presenti. Il management richiede, infatti, maggiore collaborazione e responsabilità da parte del dipendente che deve autonomamente preoccuparsi di richiedere corsi di formazione e di bilanciare l'ambito familiare con il lavoro. In contropartita aumentano anche le richieste da parte dei dipendenti che, a fronte di prestazioni eccellenti, richiedono alle aziende orari di lavoro più flessibili, ambienti di lavoro gratificanti, maggiore autonomia nello svolgimento delle mansioni e buone opportunità di formazione e di sviluppo professionale. Quest'ultimo aspetto viene enfatizzato, da parte dei dipendenti, dalla consapevolezza della precarietà del loro impiego dovuta all'attuale turbolenta situazione economica.

Questa riflessione ci porta a riconoscere il dipendente come portatore di soggettività, utile risorsa strategica per il raggiungimento del vantaggio competitivo. Ciò vuol dire concepire il dipendente come "Cliente Interno", destinatario e acquirente di un'offerta organizzativa e portatore di esigenze specifiche che l'impresa può soddisfare. Nasce così il mercato interno, nel quale in maniera analoga a quanto avviene nel mercato esterno, si definiscono le strategie di fidelizzazione e di *customer satisfaction*, con l'obiettivo di migliorare l'efficienza e la produttività del personale.

1.2.2 Il dipendente visto come "Cliente Interno" ed il Marketing Interno

Da qualche tempo sempre più imprenditori e manager si stanno rendendo conto dell'alto potenziale che possono offrire i propri dipendenti e collaboratori e, quindi, della necessità di investire sulle persone perché questa è, e sarà, la chiave per il successo di ogni impresa. Dipendenti e collaboratori devono essere considerati come tutti gli altri stakeholder dell'azienda, non meno importanti dei clienti, degli azionisti, dei fornitori e

gli enti esterni con cui essa interagisce e collabora quotidianamente. Essi devono essere considerati i veri protagonisti dell'organizzazione poiché, vivendola dall'interno, oltre a generarne il valore, contemporaneamente, accrescono la capacità critica di proporre utili innovazioni.

Ovviamente questo potenziale deve essere supportato da una efficace e corretta gestione da parte del management. Ogni organizzazione moderna non può fare a meno di considerare le proprie risorse come i propri "Clienti Interni", come il primo mercato nei confronti del quale interfacciarsi per quanto riguarda tutte le offerte dell'azienda, comprese le attività rivolte all'esterno. E dato che, come è noto, la *customer satisfaction* è un risultato fortemente dipendente dalla presenza di dipendenti soddisfatti, la soddisfazione del "Cliente Interno" rappresenta la strada più sicura per raggiungere la soddisfazione del Cliente finale.

Ma se il dipendente è considerato un "Cliente Interno" cui proporre dei servizi, nello stesso modo con il quale si forniscono all'esterno, questo obbliga ogni organizzazione a dotarsi di un pacchetto di strumenti e di logiche indispensabili sotto quest'ottica.

Ha grande importanza in questo senso il cosiddetto "Marketing Interno", ossia l'insieme delle "attività atte ad aumentare l'identificazione dei dipendenti nell'azienda, ed a migliorare l'immagine dell'azienda e del suo prodotto proprio tra ed attraverso i suoi dipendenti. Gli obiettivi primari del Marketing Interno sono la creazione, il mantenimento ed il potenziamento dei rapporti interni tra dipendenti e con l'organizzazione allo scopo di: aumentare la motivazione, il coinvolgimento, la partecipazione e la responsabilizzazione per diffondere la cultura del servizio e creare un allineamento strategico di valori ed obiettivi"(Fascinato, 2011).

Il management, è fondamentale per migliorare la comunicazione interna e rafforzare la motivazione del personale con l'obiettivo di fare in modo che ogni singolo lavoratore, si identifichi con l'azienda alla quale appartiene e tragga, conseguentemente, da tale identificazione, il desiderio di responsabilizzarsi maggiormente nel lavoro che compie, e la consapevolezza che il proprio lavoro costituisce un contributo al successo dell'azienda stessa.

Lo scopo ultimo del marketing interno, è la customer satisfaction. Il problema dell'azienda, è quello di studiare i bisogni dei dipendenti, integrandoli con quelli

dell'organizzazione, per trarne un vantaggio reciproco. Il dipendente deve potersi sentire libero nell'esprimere le sue capacità lavorative. Così, nel nuovo sistema lavorativo, l'assegnazione dei ruoli si deve allontanare dalle rigide connotazioni contrattuali e plasmare sulle esigenze e le motivazioni di ciascun dipendente. Deve prevalere nelle organizzazioni la ricerca di maggiore flessibilità, sia in termini di maggiore autonomia delle singole componenti sia facendo riferimento alle strutture organizzative sempre più complesse e poco standardizzabili. Occorre che sia garantita una gestione delle risorse umane che valorizzi le singole diversità in termini di singole competenze, bisogni e motivazioni.

1.2.3 I dipendenti che svolgono funzioni di Front Office

All'interno della letteratura economica si tende a porre una distinzione tra le risorse aziendali di Back Office e di Front Office.

Con le prime si individuano le risorse che hanno il compito di pianificare le caratteristiche del prodotto e/o del servizio e le relative modalità di erogazione, basandosi sulle informazioni in possesso riguardanti il cliente, i suoi bisogni e le sue aspettative, nonché di supportare adeguatamente il personale di contatto.

Con le seconde si individuano le risorse che creano un contatto con il cliente, l'ambiente esterno e l'operatività interna dell'organizzazione interpretando il flusso di informazioni che vengono scambiate tra di loro.

Particolare importanza rivestono, per l'azienda, le risorse che svolgono attività di front office (venditori, commessi, receptionist, addetti al customer service, etc.) proprio per il loro diretto e continuo contatto con i clienti di cui possono percepire, senza filtri, le esigenze e i desideri, ma anche, e ben più importanti, i feedback immediati relativi alle loro performance ed al prodotto/servizio erogato.

Il Marketing Interno si deve dunque preoccupare di creare nel dipendente, soprattutto se si occupa di attività di front office, quel senso di appartenenza tale da renderlo rappresentante in prima persona della propria azienda, con la volontà ed il piacere di prendersi cura dei propri clienti. Il dipendente diventa così "lo specchio della personalità e dell'efficienza dell'azienda".

Per ottenere tale obiettivo, alle indicazioni del Marketing Interno, si aggiungono le indicazioni specifiche del “Marketing Interattivo” che basa i suoi presupposti sulla capacità di ascolto. “Ascoltare per primo. Poi parlare” deve essere il modus operandi di ogni operatore aziendale che ha contatto con il cliente, e non solo per coloro che si occupano di marketing on-line, perché effettivamente essi quotidianamente svolgono attività di marketing interattivo con i clienti o gli utenti dei servizi della propria azienda.

Il Marketing Interattivo diventa per l’organizzazione uno strumento ulteriore per sviluppare il processo di vendita e, grazie ad un ascolto attento e ad una risposta rapida al cambiamento della domanda, l’azienda può costruire una relazione duratura con il cliente, sia interno che esterno.

Il Marketing interno ed il Marketing interattivo possono quindi considerarsi le fondamenta essenziali su cui basare una strategia commerciale efficace ed esaustiva: il cliente finale è l’obiettivo della strategia, ma è necessario rendersi conto e ricordarsi continuamente che il dipendente è un interlocutore privilegiato tra l’organizzazione ed il mercato costituendo, così, un valido alleato nel raggiungimento di tale l’obiettivo.

CAPITOLO 2

I PIANI DI REWARDING

CAPITOLO 2

I PIANI DI REWARDING

2.1 Cosa sono i Piani di Rewarding

Il crescente livello di internazionalizzazione e la sempre più accesa competizione nel mercato, in particolare verso i mercati emergenti, hanno spinto le imprese a focalizzare l'attenzione sui propri obiettivi, enfatizzando da una parte i propri punti di forza ed operando, dall'altra, una attenta diminuzione dei costi nella gestione delle risorse umane. Ma poiché è ormai assodato e riconosciuto da molti manager che il capitale umano costituisce l'asset fondamentale attraverso il quale è possibile raggiungere un vantaggio competitivo per l'azienda, è necessario utilizzare e valorizzare al meglio le competenze interne aziendali, agendo soprattutto sulla formazione e sul riconoscimento del valore di ciascuna risorsa, con l'obiettivo di trattenere i talenti già presenti in azienda e di attrarne altri dall'esterno.

Vengono, così, introdotti all'interno delle imprese dei sistemi di rewarding, o meglio di Total Rewarding, che possano incidere positivamente sulla motivazione e sull'efficienza del personale e renderle in linea con i relativi obiettivi di business.

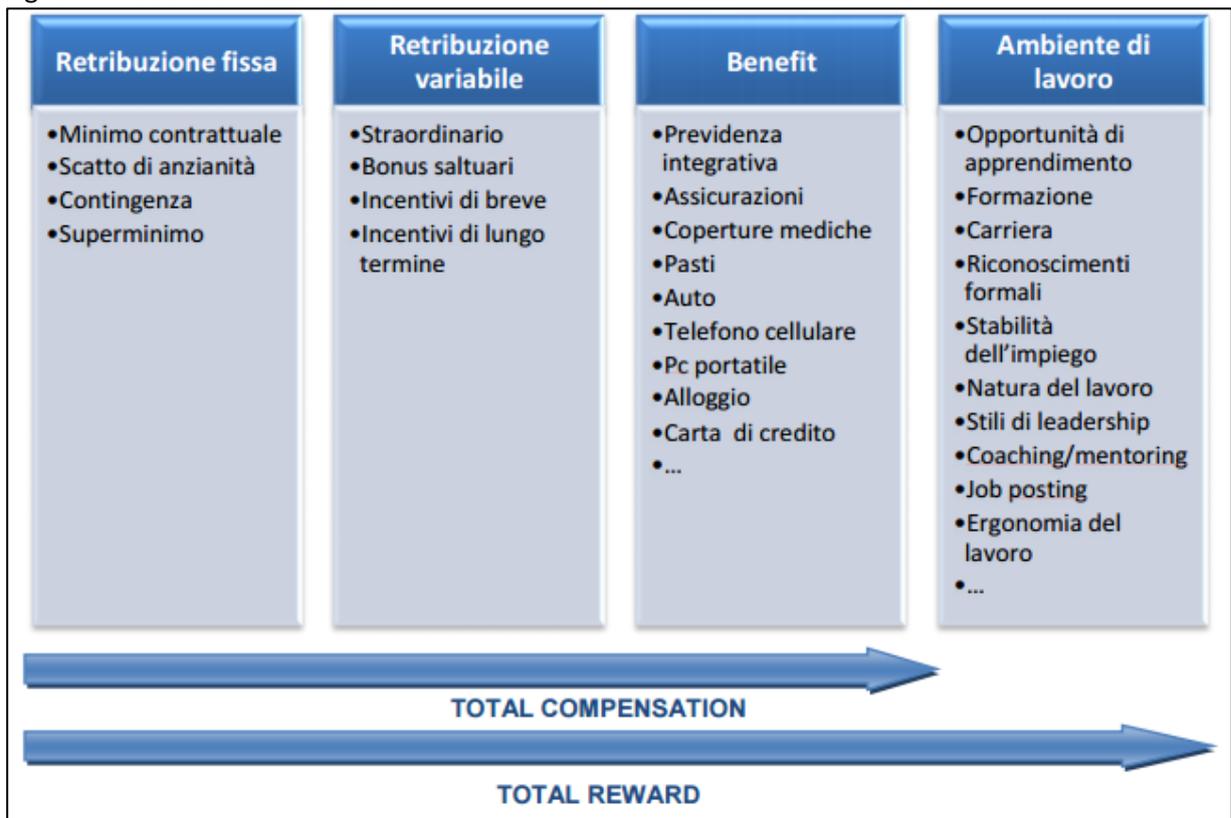
Il Sistema di Total Rewarding rappresenta l'insieme degli elementi - monetari e non monetari - che definiscono la politica di remunerazione dell'Impresa. "Con tale visione, anche gli elementi messi a disposizione dalle Imprese finalizzate a incrementare il benessere individuale e familiare dei lavoratori - ossia il sistema di Welfare Aziendale - compongono a pieno titolo il Sistema di Total Rewarding" (www.schema.it).

I servizi e i prodotti offerti tramite piani di rewarding differenziati fanno riferimento a: i sistemi di retribuzione, gli strumenti e i servizi di welfare, i programmi di formazione e sviluppo, nonché la gestione dell'ambiente di lavoro.

Quelle appena indicate sono le diverse tipologie di leve retributive a cui può far riferimento la politica retributiva di un'azienda. Esse sono: la retribuzione fissa, la retribuzione variabile, i benefits e l'ambiente di lavoro.

Il Total Reward deve essere distinto dal Compensation Reward, che costituisce la componente del Total Reward che riunisce i soli aspetti di tipo monetario.

Fig. 5: Il modello di Total Reward



Fonte: Sistemi premianti. Guida alla progettazione, Unindustria Bologna (2011)

Nei paragrafi successivi verranno analizzate le modalità di retribuzione, gli strumenti e i servizi di welfare, i programmi di formazione e sviluppo e la gestione dell'ambiente di lavoro.

Fig. 6: Leve retributive di Total Reward: impatto sugli individui e sull'organizzazione

Leva retributiva	Come viene definita/progettata	Impatto sull'individuo	Obiettivo organizzativo
Retribuzione fissa	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Definizione del valore di mercato di una posizione (analisi esterna) ▪ Pesatura delle posizioni e job evaluation (analisi interna) 	Fornisce sicurezza finanziaria	Attrarre e trattenere
Retribuzione variabile	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Con obiettivi individuali ▪ Con obiettivi organizzativi 	Allinea i comportamenti dell'individuo a quelli dell'organizzazione	Motivare
Benefit	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Di solito assegnati su base gerarchica 	Rispondono a bisogni non monetari	Attrarre e trattenere
Ambiente di lavoro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ In base a piani di sviluppo, carriera, formazione 	Appagano bisogni superiori e di autorealizzazione	Trattenere e motivare

Fonte: Sistemi premianti. Guida alla progettazione, Unindustria Bologna (2011)

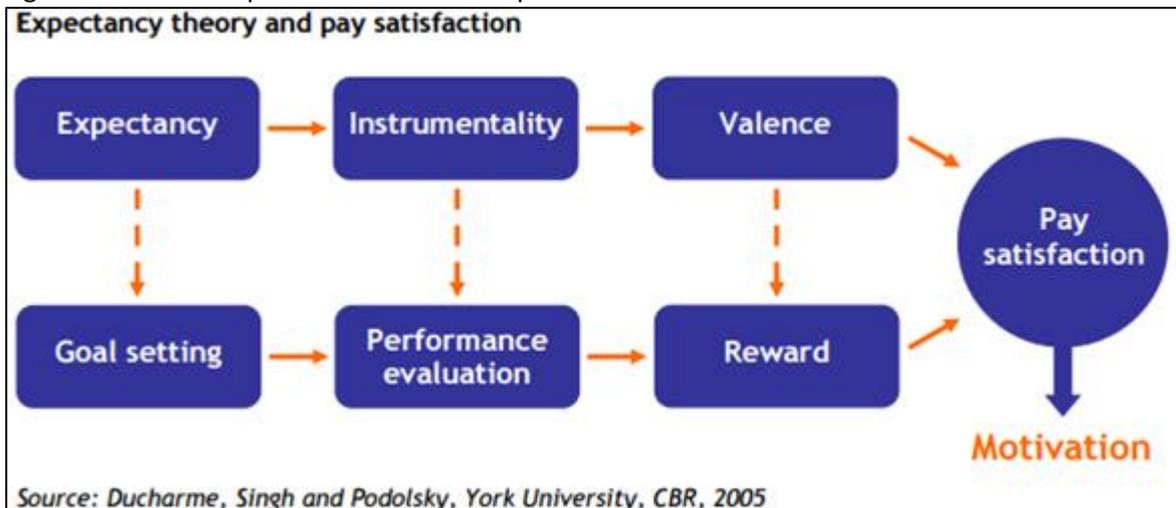
2.2 Gli elementi del Piano di Rewarding

IL SISTEMA DI REMUNERAZIONE E DI INCENTIVAZIONE

Nel parlare delle componenti dei piani di rewarding si inizia con i piani di remunerazione che vengono tradizionalmente usati per motivare, dirigere o controllare i comportamenti dei dipendenti. Effetti negativi si potrebbero verificare, come l'assenteismo o la scarsa cooperazione, se un dipendente nota che vi sono dei trattamenti differenziati da parte dell'azienda tra lui e coloro che svolgono un lavoro analogo. L'importanza dell'equità e gli effetti della retribuzione vengono spiegate da diverse teorie: la teoria del rinforzo (B.F. Skinner), delle aspettative (V. Vroom) e dell'agenzia (M. Jensen e W.H. Melching). La prima fa riferimento alla nota legge degli effetti di Thorndike, secondo la quale un comportamento seguito da una ricompensa (in questo caso un premio monetario) ha una maggiore probabilità di essere ripetuto in futuro. Altra teoria da prendere in considerazione mette in relazione le aspettative che si producono tra le ricompense e i comportamenti, ponendo l'enfasi sui premi attesi. Il

fattore rilevante è la strumentalità, cioè il collegamento percepito tra comportamenti e retribuzioni. Essenziale è quindi collegare in modo esplicito una quota superiore di ricompense alla prestazione aumentando così la motivazione.

Fig. 7: Teoria dell'aspettativa e delle ricompense



Fonte: Ducharme, Singh and Podolsky, York University, CBR (2005)

Infine vi è la teoria dell'agenzia che riflette sui possibili interessi divergenti tra il management e i dipendenti. Normalmente le teorie dell'agenzia fanno riferimento ai conflitti che si creano tra i proprietari/azionisti e gli agenti (management) riguardanti le modalità di gestione dell'azienda. Un progetto che può ritenersi fattibile per i proprietari, potrebbe esser ritenuto inattuabile da parte del management perché troppo rischioso. In questo caso, però, la teoria assume rilevanza nell'analisi e progettazione della retribuzione dei dipendenti, facendo sorgere le divergenze tra questi ultimi e il management. La questione che vuole esser risolta dalla teoria riguarda le modalità di contenimento dei costi di agenzia. Si dovrebbe pervenire alla realizzazione di uno schema contrattuale che possa favorire l'incontro degli interessi divergenti. I contratti possono essere classificati come orientati al comportamento (es. gli aumenti di merito) o orientati al risultato (stock option, condivisione dei profitti, provvigioni o commissioni). Entrambe le modalità di retribuzione hanno sia aspetti positivi che negativi.

La retribuzione orientata ai risultati sembra essere la tipologia più appropriata per le aziende, in quanto prevedono retribuzioni alte in caso di profitto e più basse in caso di

perdita. Ma è proprio questa caratteristica di aleatorietà che incide negativamente sugli interessi dei dipendenti avversi al rischio. Per quanto riguarda la retribuzione orientata al comportamento essa risulta essere positiva per i dipendenti, in quanto blocca il rischio della variabilità della retribuzione, però comporta un innalzamento dei costi sostenuti dal management per i sistemi di controllo sull'attività dei dipendenti.

Le teorie analizzate concordano sulla necessità di collegare le ricompense ai comportamenti. La teoria dell'agenzia assume un valore particolare per la gestione delle retribuzioni, ponendo l'enfasi sul trade-off rischio-ricompense, variabile che deve essere presa in considerazione dalle imprese che intendono attuare piani retributivi variabili.

Una componente dei sistemi di retribuzione è costituita dai sistemi di incentivazione/piani di ricompensa, che vengono introdotti perché si ritiene che l'uso di ricompense possa avere conseguenze favorevoli sul comportamento e gli atteggiamenti dei dipendenti, mentre la sola struttura retributiva è vista come uno strumento per influenzare le decisioni di partecipazione. Nella decisione dei piani di ricompensa un'organizzazione non deve tener conto di un unico programma specifico, ma può usare congiuntamente diversi programmi di incentivazione (es. si può attuare un sistema che incentivi allo stesso tempo il lavoro di squadra senza sminuire l'iniziativa individuale). In seguito verranno analizzati i singoli programmi (retribuzione di merito, cottimo, Profit sharing, Piani azionari, Gain sharing e Competenze professionali), che si differenziano dalle modalità in cui vengono erogate le tre categorie progettuali: il metodo di pagamento, la frequenza di erogazione dei riconoscimenti, i criteri di misurazione delle prestazioni.

Fig. 8: Caratteristiche dei programmi di remunerazione

	<i>Retribuzione di merito</i>	<i>Cottimo</i>	<i>Profit sharing</i>	<i>Piani azionari</i>	<i>Gain sharing</i>
Caratteristiche del programma					
Metodo di pagamento	Aumenti nella retribuzione fissa	Premi e incentivi	Premi	Elargizione di azioni	Premi
Frequenza	Annuale	Infra-annuale	Una o due volte l'anno	Quando vengono vendute le azioni	Mensile o trimestrale
Misurazione della prestazione	Valutazione della prestazione individuale da parte del capo	Risultati individuali	Profitto aziendale	Andamento delle quotazioni	Produttività o costi contabili in autonomia da una unità organizzativa

Fonte: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2013)

Ogni tipologia di piano, inoltre, produce delle conseguenze dal punto di vista della motivazione dei dipendenti, sulla capacità di attrazione, sulla cultura organizzativa e sui costi.

Fig. 9: Conseguenze dei programmi di remunerazione

	<i>Retribuzione di merito</i>	<i>Cottimo</i>	<i>Profit sharing</i>	<i>Piani azionari</i>	<i>Gain sharing</i>
Conseguenze					
Motivazione alla prestazione	La relazione fra prestazione e retribuzione è variabile	Collegamento chiaro prestazione-ricompense	Più forte nelle aziende di minori dimensioni	Più forte nelle aziende di minori dimensioni	Più forte in unità organizzative piccole
Attrazione	Gli straordinari spesso pagano meglio	I migliori sono pagati meglio	Favorisce tutti i dipendenti (se il piano dà risultati)	Aiuta a trattenere i dipendenti	Favorisce tutti i dipendenti (se il piano dà risultati)
Cultura	Competizione individuale	Competizione individuale	Conoscenza del business e cooperazione	Senso di appartenenza e cooperazione	Sostiene la cooperazione e il problem solving
Costi	Richiede un sistema di valutazione sviluppato	Fissare e mantenere standard accettabili	Collega i costi alla capacità retributiva	Collega i costi alla capacità retributiva	Fissare e mantenere standard accettabili

Fonte: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2013)

Infine vi è un ultimo dato che non può essere trascurato, ossia, le contingenze che influenzano l'adeguatezza di ogni programma in base alla situazione: lo stile manageriale e l'organizzazione del lavoro.

Fig. 10: Contingenze dei programmi di remunerazione

	<i>Retribuzione di merito</i>	<i>Cottimo</i>	<i>Profit sharing</i>	<i>Piani azionari</i>	<i>Gain sharing</i>
Contingenze					
Stile management	La partecipazione è in qualche misura desiderata	Controllo	Coerente con uno stile partecipativo	Coerente con uno stile partecipativo	Coerente con uno stile partecipativo
Organizzazione del lavoro	Individuale salvo valutazioni di gruppo	Stabile, individuale, facilmente misurabile	Tutti i tipi	Tutti i tipi	Tutti i tipi

Fonte: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2013)

La retribuzione di merito

All'interno dei programmi di merito gli aumenti vengono calcolati in base alle valutazioni delle prestazioni e di solito sono annuali. La loro diffusione all'interno delle aziende è spiegata dall'impatto che essi hanno sulla capacità di definire e premiare molte dimensioni della prestazione e sulla motivazione dei dipendenti. Essi sono incoraggiati a prendere buone decisioni di business; a mostrare entusiasmo, energia e comprensione nei confronti degli obiettivi aziendali; mostrare iniziativa individuale; assicurare risultati; propensione ad acquisire conoscenze utili alla loro posizione; costruire un buon clima interno. Nell'assegnazione degli aumenti e della loro frequenza si creano degli "schemi per gli incrementi di merito", che dipendono da due fattori: il livello di prestazione individuale e dal compa-ratio, ossia, la posizione nella fascia retributiva. Dalle diverse combinazioni di livello di prestazione e di compa-ratio si definisce la percentuale di incremento suggerita.

Come si rileva dalla tabella sottostante se un dipendente riceve una valutazione sulle prestazioni pari a EX e la sua compa-ratio si trova tra 80.00 e 95.00 la percentuale di incremento della retribuzione suggerita è tra 12-14%.

Fig. 11: Schema di aumenti di merito, tratto dalla Merck & Co.

PERCENTUALE DI INCREMENTO SUGGERITA					
	<i>Valutazione della prestazione</i>	<i>Compa-ratio 80.00 - 95.00</i>	<i>Compa-ratio 95.01 - 110.00</i>	<i>Compa-ratio 110.01 - 120.00</i>	<i>Compa-ratio 120.01 - 125.00</i>
EX	Livello eccezionale per Merck	13 - 15%	12 - 14%	9 - 11%	Fino al massimo della fascia
WD	Standard di eccellenza Merck con distinzione	9 - 11	8 - 10	7 - 9	-
HS	Standard elevati per Merck	7 - 9	6 - 8	-	-
RI	Spazi di miglioramento rispetto agli standard Merck	5 - 7	-	-	-
NA	Non adeguato per Merck*	-	-	-	-

*Merck & Co. è una delle più grandi società farmaceutiche del mondo, ed i dati riportati fanno riferimento ai suoi standard

Fonte: Noe, Hollenbeck, Gerhart, Wright (2013)

Cosa comporta questa tipologia di incentivazione? Che ogni anno i livelli dei costi aziendali, di retribuzione, posso aumentare in relazione alle prestazioni dei dipendenti e ciò può risultare dannoso, a lungo andare, per l'impresa. Dall'analisi della retribuzione di merito è possibile concludere che essa presenti le seguenti caratteristiche: identifica differenze individuali di prestazione dovute ad abilità e motivazione personale, indipendente da fattori esogeni che possono influenzarla; ricava le maggiori informazioni sulle prestazioni dal capo diretto, lasciando ai margini le opinioni in merito alle prestazioni rilasciate dai pari collaboratori. Ultimo aspetto riguarda il feedback che in questa impostazione non è molto frequente e di solito viene svolto una volta l'anno, divenendo un fattore essenzialmente unidirezionale, dal capo al collaboratore.

Il sistema è stato più volte criticato su più aspetti. Secondo gli esperti è ingiusto valutare la prestazione individuale trascurando i fattori esogeni (come le condizioni di lavoro, il rapporto con i colleghi), che inevitabilmente incidono sulle performance del

dipendente; la centralità dell'individuo all'interno del piano scoraggia il lavoro in squadra, d'altra parte se si pone scarsa attenzione all'individualità si finisce per perdere parte delle risorse più efficienti. La soluzione migliore si avrebbe con il giusto compromesso tra gli obiettivi individuali e di gruppo ed usando con cautela i sistemi di valutazione delle prestazioni.

Cottimo

Principi simili ai sistemi di remunerazione di merito, possono riscontrarsi all'interno del cottimo. Anche in questo caso l'elemento a cui si fa riferimento è la prestazione individuale, ma tenendo conto di alcune eccezioni. Le retribuzioni, in questo caso, non rientrano nella retribuzione fissa ma devono essere di volta in volta guadagnate e la prestazione viene misurata in base a dati quantitativi sulla produzione fisica di una mansione piuttosto che attraverso valutazioni soggettive (es. da parte dei capi).

L'applicazione di questo metodo può avere dei risvolti positivi facendo leva sulla produttività, ma anche in questo caso vi sono dei fattori e delle conseguenze negative, derivanti dalla sua applicazione, da prendere in considerazione. A molte mansioni non corrisponde la produzione di prodotti e/o servizi facilmente misurabili, come accade alle "professioni della conoscenza"; può risultare difficile mantenere degli standard alti di qualità, perché si tende a premiare i volumi di produzione a spese della qualità o del livello di servizio offerto alla clientela; non è positivo come incentivo ai lavori in gruppo; può motivare i dipendenti a fare solo ciò per cui sono pagati senza stimolarli all'acquisizione di competenze polifunzionali.

Partecipazione ai risultati economici (Profit Sharing)

Con i sistemi di incentivazione basati sulla partecipazione ai risultati economici si perde il carattere di individualità del merito, stimolando i dipendenti ad avere una visione completa della missione aziendale in linea con quella dei proprietari. Altro vantaggio, già visto nel cottimo, deriva dal fatto che le ricompense non rientrano all'interno della retribuzione fissa e ciò costituisce un grande vantaggio per l'impresa in quanto consente di ridurre automaticamente i costi del lavoro nei periodi di difficoltà economica. L'insuccesso di questo metodo può risolversi nell'incapacità di generare, nei

dipendenti, maggiore motivazione in quanto molto spesso gli stessi non ricollegano la maggiore remunerazione al profit sharing, dovuto anche al fatto che questa remunerazione variabile prevede un pagamento differito. In Italia l'implementazione della partecipazione economica è avvenuta tramite i meccanismi dei premi di produttività i cui importi sono in genere di limitata entità e vengono, anche in questo caso, pagati in modalità differita rispetto al manifestarsi dei risultati aziendali.

Per sfruttare le qualità della partecipazione alla remunerazione sarebbe utile affiancare ai piani altri strumenti che colleghino direttamente la retribuzione ai risultati che individui e gruppi siano in grado di controllare.

I piani azionari

I piani azionari prevedono l'assegnazione nei confronti dei dipendenti di azioni della azienda inoltre presentano delle similitudini con i piani di partecipazione economica. Entrambi focalizzano la loro attenzione nello stimolare i dipendenti verso il successo dell'organizzazione nel suo complesso.

I piani azionari come i piani di partecipazione economica presentano un grande svantaggio, in quanto l'evento motivazionale si riduce con il crescere delle dimensioni dell'organizzazione. Il fatto che i dipendenti non ottengano ricompense fino a quando non vendono le loro azioni, rende meno incisivo il collegamento fra ricompense e prestazioni e ciò, secondo la "Teoria del rinforzo", può condurre ad una motivazione molto bassa.

Al fine di stimolare il senso di partecipazione e di proprietà nei dipendenti, risulta conveniente per l'azienda attuare un piano di stock option che offra l'opportunità di comprare le proprie azioni ad un prezzo prefissato, ricavando un beneficio dalla vendita futura "sul mercato" se il valore delle azioni risulta superiore rispetto al prezzo di acquisto.

In sintesi questo sistema non pone rischi a carico dei dipendenti che sono incentivati ad agire in modo vantaggioso per l'organizzazione. Inizialmente il programma di stock option era riservato alle alte cariche dirigenziali delle aziende più complesse, oggi è stato

esteso ad un maggior numero di beneficiari che comprende anche dipendenti di livelli più bassi delle gerarchie organizzative.

Gli effetti positivi della implementazione dei piani si sono visti nei confronti dei dirigenti, confermando l'ipotesi della "Teoria della agenzia" in merito alla necessità di stimolare i manager a pensare come i proprietari (azionisti); relativamente ai dipendenti dei livelli gerarchici inferiori non risulta chiaro se vale la medesima conclusione positiva, specie nelle aziende di grandi dimensioni nelle quali questi dipendenti possono non avere opportunità di influenzare le prestazioni organizzative.

Ad oggi a causa delle critiche che vengono apportate al programma di stock option, relativamente al trattamento fiscale troppo favorevole, la FASB (Financial Accounting Standards Board), che definisce gli standard contabili, ha proposto di conteggiare le spese per le opzioni nel conto economico, fra i costi del personale comportando in taluni casi, una diminuzione complessiva dei profitti netti.

A differenza dei sistemi di stock option, all'interno delle aziende, sono stati introdotti dei piani azionari, definiti ESOP (Employee Stock Ownership Plan), i quali prevedono la detenzione diretta delle azioni dell'azienda da parte dei lavoratori, conferendo loro il diritto di voto. I piani azionari sono ritenuti molto attraenti da parte delle organizzazioni poiché comportano vantaggi fiscali e possono rendere più difficili le acquisizioni ostili.

Gainsharing

Il piano consente di condividere i guadagni di produttività con i dipendenti. Il sistema di ricompensa si basa sulla considerazione della prestazione non a livello organizzativo ma a livello di gruppo o di unità produttiva. È la stessa unità organizzativa che monitora l'andamento della prestazione mentre la valutazione finale è a carico dell'azienda che mira a trarre vantaggio dal know how dei dipendenti per migliorare processi produttivi attraverso forme di organizzazione del lavoro in squadra.

I premi non rientrano nella retribuzione fissa e non sono soggetti a dilazioni. In sintesi questi piani sono il giusto compromesso tra gli strumenti di incentivazione a livello organizzativo (il profit sharing) e quelli a livello individuale (aumenti di merito e cottimo).

Scelta del modello di incentivazione

Considerando le precedenti analisi sui diversi piani di incentivazione, è utile approfondire le modalità di scelta. Da una parte, se la focalizzazione insiste su gli aumenti di merito o su gli incentivi individuali, la motivazione dei dipendenti può aumentare ma nel lungo termine può avere incidenze negative sia sulle collaborazioni di gruppo che sugli obiettivi generali dell'organizzazione. Effetto contrario si ha con i piani di profit sharing e gainsharing che se aumentano la cooperazione da una parte, dall'altra riducono la motivazione individuale.

Per arrivare a una conclusione è giusto interrogarsi sugli "obiettivi del sistema", ossia chiedersi quali sono gli scopi che si intende raggiungere tramite l'implementazione dei diversi piani. Se lo scopo perseguito include l'introduzione di un sistema retributivo variabile allora, si sceglierà un sistema profit sharing, senza che si determinino effetti incentivanti sui dipendenti. Se, invece, lo scopo è quello di migliorare le prestazioni e la motivazione, sia individuale che di gruppo, si preferirà introdurre piani di gainsharing.

Non vi è una scelta univoca. Infatti solo una giusta combinazione delle varie tipologie di incentivazione può consentire di ottenere risultati accettabili. Nella figura di seguito riportata vengono illustrate le modalità scelte in base agli obiettivi dell'azienda.

Fig. 12: Modelli di incentivazione, effetti organizzativi ed individuali

Obiettivo gestionale	Modello di incentivazione	Effetto sulle persone
Tenere sotto controllo il costo del lavoro	Profit sharing	Moderato
Contenere i costi	Gain sharing	Elevato
Supportare l'integrazione tra diverse aree	Team bonus/ Incentivi di progetto	Supporta la collaborazione Facilita il cambiamento culturale
Aumentare il coinvolgimento	Premi collettivi	Moderato
Migliorare prestazioni aziendali specifiche	Incentivi individuali quantitativi	Elevato, ma negativo su cooperazione
Aumento efficienza produttiva	Sistemi basati su indicatori di produttività	Elevato, ma negativo sulla qualità
Sviluppo individui e allineamento con necessità aziendali	Sistemi Pay for competence	Elevato Facilita il cambiamento culturale
Ricompensare prestazioni eccezionali non previste	Employee recognition	Rafforzativo: si tende a ricercare la prestazione
Trattenere le risorse critiche	Incentivi di lungo termine, Cash, Azioni, quote societarie, Stock Option, Phantom stocks	Retention nel lungo termine, Imprenditorialità

Fonte: Sistemi premianti. Guida alla progettazione, Unindustria Bologna (2011)

AMBIENTE DI LAVORO

Un'altra delle leve del modello di Total Reward, di non poca importanza, è l'ambiente di lavoro, che incide in maniera evidente non solamente sull'efficienza e la qualità delle performance dei dipendenti, ma anche sulla fedeltà nei confronti dell'azienda. In questa categoria del Total Reward rientrano le politiche di sviluppo, la progettazione dei percorsi di carriera (nonché il contenuto del lavoro), le modalità di relazione tra capi e colleghi ed il clima aziendale in generale. Normalmente un buon ambiente di lavoro dovrebbe essere, a tutti i livelli, confortevole, accogliente e funzionale allo scambio di opinioni, informazioni, e in grado di facilitare il teamworking.

Un'ultima tendenza, nella strutturazione dell'azienda, è quella di creare degli open space, ossia, un'organizzazione degli spazi che favorisca il contatto continuo tra i collaboratori e che al contempo assicuri la medesima tranquillità e l'assenza di quelle

distrazioni che si avrebbero nei closed office. All'interno delle aziende, che si preoccupano delle esigenze dei dipendenti, vengono adibite delle zone di ristoro, delle strutture ricreative (es. palestre); in questo modo, l'azienda si focalizza sul dipendente, non in quanto tale, ma come "persona", al fine di attrarre nuove risorse, mantenerle all'interno dell'azienda e diventare il "datore di lavoro preferito" agli occhi del personale.

A livello di operatività è necessario, per le imprese che erogano servizi, fare una distinzione, tra luoghi/ ambienti nei quali operano i dipendenti di back office ed il servicescape, ambiente nel quale avviene l'erogazione del servizio e vi è un contatto diretto tra impresa e cliente. Un'adeguata struttura del luogo di erogazione ha la duplice funzione di rendere efficiente il flusso delle attività che vi si svolgono e di attrarre il cliente diffondendo un'immagine positiva dell'organizzazione. Pertanto il servicescape influenza non solo la soddisfazione del cliente, ma anche quella del dipendente, che sarà più propenso a rimanere nell'azienda.

PROGRAMMI DI FORMAZIONE E SVILUPPO

La congiuntura economica negativa ha indotto un crescente numero di aziende a tagliare il numero dei dipendenti. In particolare, la forte concorrenza nel mercato del lavoro spinge le imprese a esigere una maggiore preparazione e competenza da parte della forza lavoro. D'altra parte, per acquisire un vantaggio competitivo rispetto alla concorrenza, le imprese dimostrano crescente interesse verso la formazione del capitale intangibile (tra cui il capitale umano).

Le prassi di gestione delle risorse umane come la formazione, la selezione, la gestione delle prestazioni e la retribuzione hanno un'influenza diretta sul capitale umano e sul capitale sociale, incidendo sul know-how, sulle competenze professionali e sui rapporti lavorativi. Diventa quindi una capacità distintiva per le imprese saper attrarre, sviluppare e trattenere i "lavoratori della conoscenza" (knowledge workers).

Altro fattore rilevante è il processo di empowerment, che consiste nel trasferire al personale la responsabilità e l'autorità necessarie ad assumere le decisioni riguardanti tutti gli aspetti dello sviluppo dei prodotti e dei servizi offerti dall'azienda.

WELFARE AZIENDALE

Un piano di welfare aziendale rappresenta l'offerta di strumenti e servizi di natura tangibile e non monetaria che l'azienda mette a disposizione dei propri dipendenti (e dei loro familiari).

Pensato specificatamente sulla propria popolazione e inserito in maniera coerente all'interno del proprio pacchetto di Total Reward, un piano di welfare aziendale può contribuire in maniera determinante ad attrarre, trattenere e motivare le risorse dell'azienda.

Negli ultimi 40 anni il bisogno di welfare in Italia è cambiato in maniera radicale, a seguito di tendenze sociali irreversibili dovute: ad aumento della vita media e il progressivo invecchiamento della popolazione; la riduzione della dimensione del nucleo familiare; il crescente numero delle donne al lavoro; l'innalzamento dell'età pensionabile. Queste tendenze hanno in qualche modo influito negativamente sulla scomparsa del modello di famiglia ampia e allargata, che fungeva da sostegno naturale per discendenti e ascendenti.

La mancanza di una risposta adeguata ai nuovi bisogni di protezione sociale della popolazione non è un problema che riguarda solo i cittadini e lo Stato, ma anche le imprese. Le aziende infatti hanno compreso che il welfare sussidiario può essere una fonte di numerose opportunità in quanto aumenta la produttività, permette di ripensare i modelli organizzativi, supporta la diversity, contiene i costi e consente di rivedere le politiche retributive in un'ottica di diverso contesto di mercato.

Fig. 13: Evoluzione bisogno di welfare in Italia



Fonte: Sintesi ricerca McKinsey . Il Welfare sussidiario (2013)

Fig. 14: Come cambia il bisogno del welfare lungo il ciclo di vita



Fonte: Sintesi ricerca McKinsey . Il Welfare sussidiario (2013)

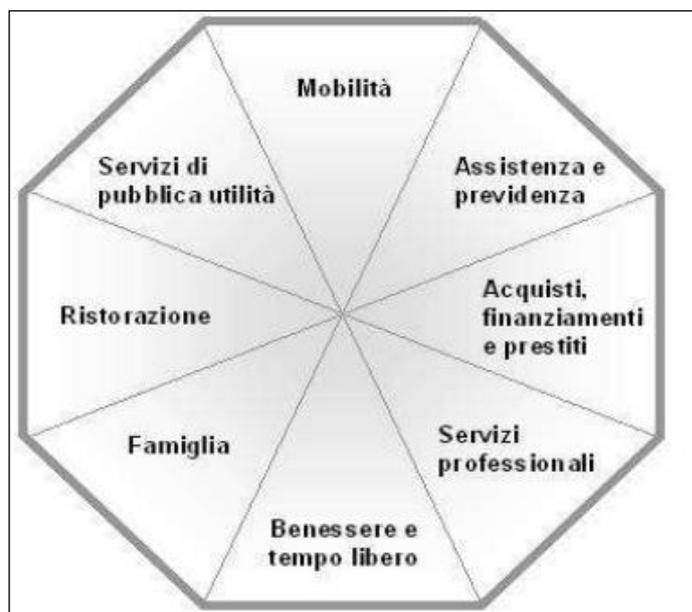
Una politica di welfare aziendale ben strutturata produce effetti positivi e tangibili: maggior soddisfazione al lavoro, migliore immagine aziendale e più attaccamento al datore di lavoro da parte dei dipendenti. Comporta anche un aumento della produttività riducendo il periodo di maternità, le assenze e incoraggiando a lavorare di più.

Le principali aree in cui il welfare aziendale interviene sono:

- Previdenza integrativa e salute;
- Assicurazioni per i dipendenti e le famiglie;
- Tutela delle pari opportunità e assistenza ai genitori;
- Conciliazione del lavoro con le esigenze familiari e il tempo libero;
- Sostegno economico ai dipendenti e alle famiglie;
- Formazione ai dipendenti e sostegno alla mobilità delle generazioni future;
- Sostegno ai soggetti deboli e integrazione sociale;
- Welfare allargato al territorio.

Ma l'offerta di welfare non può essere standardizzata sui bisogni medi della popolazione aziendale, ma deve tener conto della diversità delle esigenze dei singoli dipendenti considerandoli come clienti in ogni fase del loro ciclo di vita.

Fig. 15: Le aree di intervento del welfare



Fonte: Organization Design & Management (OD&M) - Welfare aziendale: la nostra proposta

Per testare l'efficacia che il welfare ha sulla motivazione dei dipendenti, sono stati effettuati dei test di valutazione sulla popolazione aziendale. Non vi è dubbio che i servizi erogati tramite i piani di welfare siano molto apprezzati, ma si riscontra un'elevata differenza tra i servizi richiesti dagli uomini e da quelli richiesti dalle donne. Le donne, infatti, prediligono le prestazioni che forniscono maggior supporto alla famiglia (es. asili nido, orari flessibili), ma, purtroppo, molto spesso queste esigenze non vengono soddisfatte a pieno, in quanto, vi è una definizione unilaterale dell'offerta da parte del datore di lavoro. Vengono, così, vanificati gli scopi del welfare dovuti a una inefficace comunicazione interna tra dipendenti e datori di lavoro sulle esigenze da soddisfare.

Dal punto di vista fiscale i piani di welfare stanno acquisendo sempre più agevolazioni. Ciò è quanto emerge dalla lettura della circolare 28/16 dell'Agenzia delle Entrate, che analizza in modo organico la normativa contenuta all'interno della legge di stabilità del 2016, che incentiva l'introduzione di piani di welfare all'interno delle aziende (es. buoni pasto, contributi previdenziali, borse di studio per i familiari).

In materia di welfare, infatti, "spettano i benefici fiscali e contributivi pieni per i progetti di welfare aziendale che nascono sin dall'inizio per erogare solo beni e servizi ai lavoratori (senza opzioni con premi in denaro), la tassazione in questo caso non è solo agevolata ma del tutto azzerata in quanto si tratta di benefici che non concorrono alla formazione del reddito aziendale del dipendente; ciò anche se il riconoscimento del welfare è legato al raggiungimento di specifici risultati aziendali" (De Fusco, 2016).

La circolare 28/16 tiene a precisare che l'introduzione di piani di welfare, con l'erogazione in natura, non deve tradursi in una manovra di aggiramento dell'imposizione fiscale che possa determinare la diminuzione delle capacità contributive e di progressività del dipendente.

Sicuramente al dipendente, di azienda che lo prevede, spetta la facoltà di poter tradurre in welfare somme di denaro riconosciute a titolo di premio da parte dell'azienda. L'applicazione di questa facoltà, però, fa scattare un limite secondo cui i benefici fiscali e contributivi sono limitati all'importo di 2.000 euro, innalzabile a 2.500 al verificarsi di specifiche condizioni.

L'Agenzia dell'Entrate, come detto, vuole agevolare l'applicazione dei piani di welfare in quanto essi vengono visti come un forte incentivo all'aumento della produttività aziendale; per questo alla stessa viene conferita la possibilità di introdurre questi piani con modalità alternative, in modo da "convincere" a rinunciare ad elementi retributivi "ad personam".

L'alternativa potrebbe prevedere la riduzione del premio in denaro con l'affiancamento ad esso di un piano di servizi che nel complesso potrebbe assumere un valore superiore rispetto alle aspettative dei lavoratori. Questa alternativa è legittimamente applicabile tramite due percorsi possibili: uno si prevede durante la negoziazione in occasione della misurazione delle performance con i sindacati; l'altro tramite una specifica previsione all'interno di un regolamento aziendale vincolante per il datore di lavoro. Non vengono introdotti vincoli alle clausole che prevedano una diversificazione dei servizi anche per categorie omogenee di dipendenti.

Per quanto riguarda le aziende che normalmente non sono tenute alla distribuzione di premi è consentita una soluzione che prevede lo stanziamento di somme aggiuntive per finanziare un piano di welfare. Le operazioni analizzate non potrebbero in alcun caso esser considerate forme di aggiramento della legge in quanto in essa sono espressamente legittimate.

A ridosso dell'emanazione dei decreti attuativi della legge di stabilità, riguardante le agevolazioni fiscali in materia di piani di welfare, sono emersi alcuni dati da una ricerca promossa da Welfare Company. La ricerca "Il futuro del welfare aziendale dopo la legge di Stabilità 2016", è stata effettuata tramite interviste ad un campione rappresentativo di manager delle risorse umane raccolte tra giugno e luglio.

I risultati rilevati possono esser considerati complessivamente positivi, anche se il 70% delle aziende intervistate evidenzia gli elevati costi economici e organizzativi che devono esser sostenuti per l'implementazione e la gestione dei piani. È proprio questo fattore che incide negativamente sulle medie e piccole imprese che ne rallentano l'attuazione.

Analizzando alcune stime, riportate nella figura sottostante, si rileva che il 71,4% delle aziende che hanno almeno un servizio di welfare sono del Nord Ovest. Nella gestione dei piani di rewarding le aziende preferiscono accordarsi direttamente con i

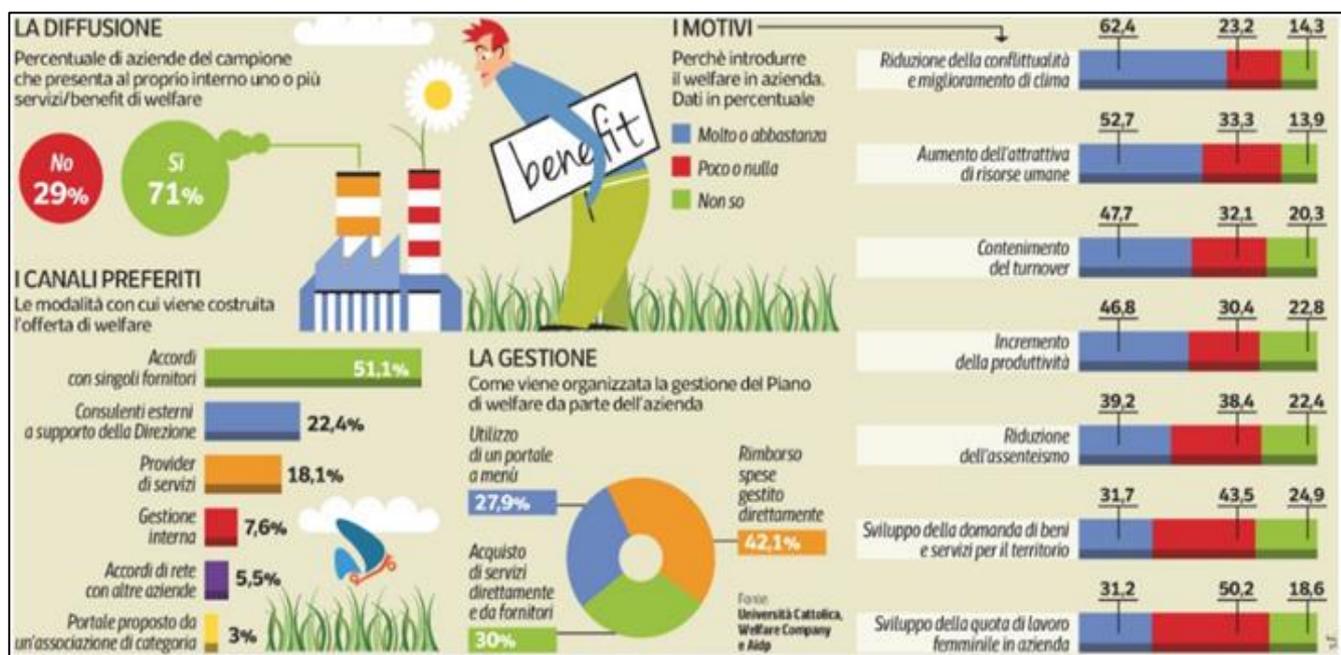
fornitori dei servizi piuttosto che affidarsi a un provider di servizi, creare una rete con altre imprese o utilizzare appositi servizi offerti da associazioni di categoria.

Uno dei punti di debolezza che emerge dalla ricerca riguarda la mancanza, da parte dell'impresa, di preventive indagini sui servizi e sui beni di cui i dipendenti hanno effettivamente bisogno. I motivi principali, per cui le imprese sono restie ad attuare tali indagini, derivano da una parte dalla necessità di mantenere i costi bassi (non possibile a seguito di un programma di indagine basato su questionari) e dall'altra vi è la presunzione di sapere quali sono i vantaggi graditi. Nonostante questi aspetti, che dovrebbero essere migliorati, si possono osservare prospettive buone da parte delle imprese, per l'introduzione dei piani di welfare: solo l'8,2% delle aziende non ha intenzione di prevedere interventi futuri, mentre il 69% ci sta lavorando o lo farà nei prossimi mesi e il 23% valuta se farlo, ma ritiene che sarebbe opportuno.

Dato sicuramente incoraggiante riguarda il 76% delle aziende con un numero di addetti maggiore a 250 che è già all'opera o ha intenzione di introdurre piani di rewarding.

Voce in capitolo è stata espressa da Pier Paola Baretta, sottosegretario al Ministero dell'Economia e delle Finanze, durante un'intervista rilasciata al Corriere Economia nella quale sottolinea la sua soddisfazione per la risposta positiva degli operatori "delle misure sulla decontribuzione del salario di produttività e sul welfare come sull'impostazione dei provvedimenti". All'interno della medesima intervista egli auspica per il futuro l'estensione delle misure di welfare in quanto fonte di sostegno sia di carattere economico che sociale. Si prevede a riguardo un ampliamento della platea e che i vantaggi siano estesi ad altri lavoratori, facendo così divenire il welfare parte di un sistema più allargato, "una specie di ticket che il lavoratore può usare indipendentemente dal luogo in cui lavora". Come riferito da Pier Paolo Baretta "è prematuro parlare oggi di possibili estensioni anche per non sollecitare attese e aspettative", anche a riguardo del settore pubblico "è presto per parlare oggi, ma confermo che sarebbe molto interessante estendere queste misure alla pubblica amministrazione [...] La questione però va inquadrata nel generale completamento di un sistema che contempla fondi pensione, sanitari e welfare".

Fig. 16: Le aree di intervento del welfare



Fonte: Adani, L. (19 settembre 2016). Welfare aziendale. Cronaca di un successo annunciato. Corriere Economia

2.3 Come introdurre in azienda un Piano di Rewarding

Per l'introduzione dei Piani di Rewarding si devono seguire determinate fasi che conducono a definire gli elementi di Total Rewarding appropriati alla realtà aziendale e coerenti con le esigenze delle figure professionali in essa coinvolta. È proprio dall'identificazione della compagine aziendale che inizia il percorso per la creazione del Piano di Rewarding.

La prima fase, dunque, riguarda la definizione degli obiettivi del sistema e con l'analisi del profilo socio-demografico della popolazione aziendale e delle sue esigenze sia di ordine professionale che personale. Dall'analisi si delineano i sistemi di incentivazione, remunerazione, benefits e le iniziative di work life balance.

La seconda fase della progettazione continua con lo studio della fattibilità della proposta della struttura di Total Rewarding, evidenziando anche i vantaggi e le implicazioni fiscali.

Se al termine di questa fase si perviene a un giudizio positivo di fattibilità, si apre la terza fase nella quale si propongono le linee guida di composizione dei pacchetti di Total

Rewarding per comunità professionali e cross communities. All'interno di questa fase rientra anche l'approvazione del progetto da parte della Direzione Aziendale, con la conferma del piano finanziario che coprirà il progetto, facendo riferimento alle risorse messe a disposizione dell'azienda e alle risorse generate a seguito del raggiungimento degli obiettivi di produttività ed efficienza.

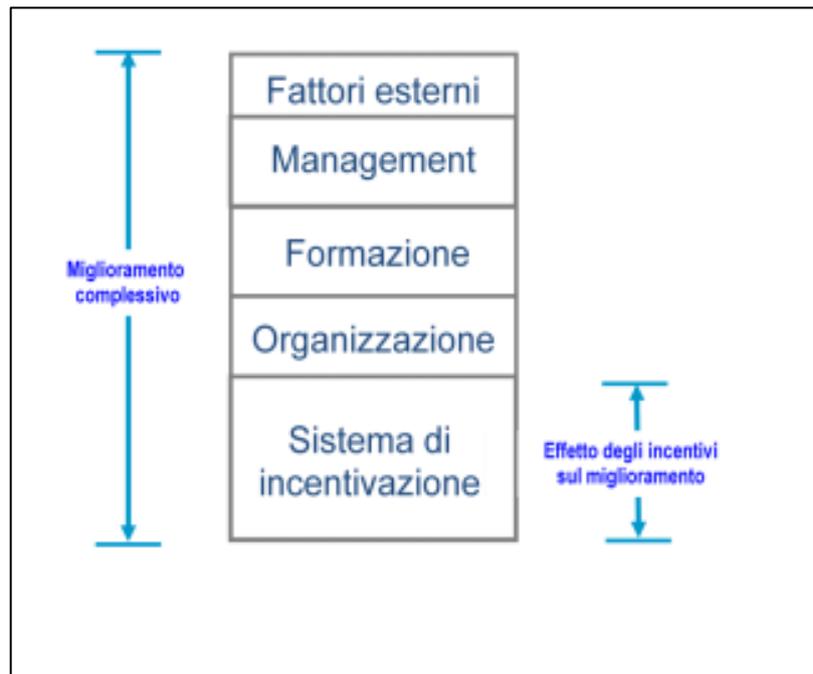
Il percorso termina con la fase di implementazione del progetto che prevede l'esecuzione delle azioni di informazione e comunicazione.

2.4 La valutazione delle performance dei Piani di Rewarding

A seguito dell'implementazione dei Piani di Rewarding è utile effettuare delle verifiche sulla loro efficacia nel complesso aziendale. Le due classi di variabili che vengono prese in considerazione sono: i costi sostenuti per l'implementazione e i benefici ottenuti. Quest'ultimi sono principalmente correlati con il miglioramento delle performance per cui il sistema di incentivazione è stato impostato. Il processo di valutazione può risultare molto complesso per questo risulta vantaggioso iniziare la propria analisi facendo riferimento agli obiettivi.

Se il risultato, che si voleva raggiungere, era quello di ridurre il costo del personale rendendolo variabile, la misurazione può risultare abbastanza semplice; più complessa risulta la valutazione se il beneficio ricercato è quello di migliorare le prestazioni aziendali specifiche, in questo caso si devono isolare gli effetti del sistema di incentivazione dalle leve gestionali. Sempre nella valutazione degli effetti dei sistemi di incentivazione è necessario isolare i benefici correlati a fattori esterni e interni. La problematica sta nell'individuare i legami di causa/effetto del miglioramento relativi ad un'area aziendale o all'intera organizzazione, e nel tenere in considerazione tutti i fattori che lo influenzano (modifica dell'ambiente esterno, interno, programmi di formazione).

Fig. 17: La misurazione dei benefici



Fonte: Sistemi premianti. Guida alla progettazione, Unindustria Bologna (2011)

Per isolare gli effetti del sistema di incentivazione possono essere usate delle tecniche:

- Comparazione tra gruppi: l'organizzazione viene divisa in due o più gruppi e in uno di essi viene implementato un determinato piano di incentivazione del quale se ne misurano i risultati e si fa una comparazione con le aree in cui, lo stesso, non è stato introdotto
- Analisi dei trend: si attua un'analisi degli andamenti aziendali, prima, durante e dopo l'implementazione del piano isolando i risultati da fattori legati al trend
- Stima dei soggetti coinvolti: si basa su una soluzione qualitativa che richiede il giudizio di un soggetto valutatore, come una stima del management

Per quanto riguarda i costi sostenuti essi vanno individuati sia nei costi di sviluppo che nei costi di gestione. Uno dei fattori che viene di solito trascurato è il tempo dedicato alla gestione del sistema e il numero di persone preposte ad essa. Non considerare questi costi significa operare una valutazione parziale.

Questo è quello che le aziende svolgono al loro interno per la valutazione dei piani. Per determinare invece quali sono i trend delle aziende in generale in tema di rewarding, si prendono in considerazione i dati pubblicati da ITA Group a maggio del 2015. Nel 2015 circa l'89% delle organizzazioni nel mondo (Stati Uniti, Canada e i Paesi stranieri membri del WorldatWork, un'associazione no profit di risorse umane per i professionisti e le focalizzata sul Total Reward) ha attivato mediamente 4.6 programmi di rewarding, con pochi punti di differenza rispetto agli anni precedenti.

Fig. 18: La percentuale di aziende con Piani di Rewarding attivi



Fonte: Trends in Employee Recognition. A Report by WorldatWork, Underwritten by ITA Group (May 2015)

Le principali difficoltà all'attuazione di questi piani sono: la difficoltà di gestione, l'onerosità, le dimensioni ridotte dell'azienda, difficoltà nella pianificazione, assenza di supporto dei senior management, mancanza di interesse, non applicabilità al business e altro.

Fig. 19: Percentuali sulle difficoltà di implementazione dei piani nelle aziende



Fonte: Trends in Employee Recognition. A Report by WorldatWork, Underwritten by ITA Group (May 2015). In altro sono compresi; la bassa priorità, budget ridotto e programmi informali

I piani finora posti in essere hanno favorito una riduzione della percentuale di turnover volontario dei dipendenti. Lo sviluppo duraturo di un rapporto tra il dipendente e l'impresa rappresenta un beneficio sia per l'azienda stessa sia per la clientela, in particolar modo nei casi in cui l'interazione tra cliente e personale di prima linea ricopre un ruolo fondamentale ai fini della performance e della qualità di servizio percepita. Sono diminuite, inoltre, le imprese che offrono programmi di "riconoscimento" all'intera organizzazione a favore dell'introduzione di programmi diretti ai singoli individui. Le imprese negli ultimi anni hanno fatto notevoli progressi nell'innalzare gli indici di soddisfazione del proprio personale, tuttavia ancora molto bisogna fare in termini di coinvolgimento dei dipendenti.

Le aziende dovrebbero incentivare maggiormente i dipendenti a condividere le proprie esperienze, fornire suggerimenti al top management e rendere pubbliche le proprie idee in ambito lavorativo.

CAPITOLO 3

CASE STUDY: ENEL

CAPITOLO 3

CASE STUDY: ENEL

Il presente capitolo è dedicato, all'analisi dell'implementazione dei Piani di Rewarding all'interno della società Enel, multinazionale pioniera nell'adozione di questo nuovo paradigma, per avere una testimonianza pratica della loro effettiva applicazione.

Non si dispone ancora, tuttavia, di dati che attestino l'evolvere della gestione dei piani e del loro effettivo impatto sulla gestione del personale in questi ultimi anni, in quanto non ancora pubblicati e, quindi, non disponibili alla visione esterna. Certamente il caso Enel può esser preso in considerazione come un prototipo di implementazione di Piani di Rewarding tra i più innovativi ed in continua evoluzione e miglioramento. Esempio a cui tante altre imprese nel mondo stanno facendo riferimento e stanno attingendo per progettare una versione adeguata alla loro specifica realtà, diffondendo sempre più nelle varie aziende l'interesse per le condizioni delle risorse umane, puntando alle loro specificità e superando la visione che per anni ha investito quasi esclusivamente sui processi e sull'efficienza.

3.1 Strategia e Organizzazione di Enel

3.1.1 Il Gruppo Enel – Profilo societario e business

Enel è una multinazionale dell'energia e uno dei principali operatori integrati globali nei settori dell'elettricità e del gas, con un particolare focus su Europa e America Latina. Il Gruppo opera in oltre 30 Paesi di 4 continenti, produce energia attraverso una capacità installata netta di oltre 89 GW e distribuisce elettricità e gas su una rete di circa 1,9 milioni di chilometri¹.

¹ I contenuti sono estratti dal sito istituzionale di Enel, ove non espressamente indicato i dati del profilo societario e di business sono aggiornati a settembre 2015 - www.enel.it

Con 61 milioni di utenze nel mondo, Enel registra la più ampia base di clienti rispetto ai suoi competitors europei e si situa fra le principali aziende elettriche d'Europa in termini di capacità installata e reported EBITDA.

Nel 2015 il Gruppo Enel ha prodotto complessivamente 284,0 TWh di elettricità (283,1 TWh nel 2014), ha distribuito sulle proprie reti 417,4 TWh (411,1 TWh nel 2014) e ha venduto 260,1 TWh (261,0 TWh nel 2014). Ha conseguito ricavi per 75,7 miliardi di euro e il margine operativo lordo si è attestato a 15,3 miliardi di euro.

Nel Gruppo lavorano circa 68.000 persone.

Enel gestisce un parco centrali molto diversificato: idroelettrico, termoelettrico, nucleare, geotermico, eolico, fotovoltaico ed altre fonti rinnovabili. Quasi la metà dell'energia elettrica prodotta da Enel è priva di emissioni di anidride carbonica, rendendo il Gruppo uno dei principali produttori di energia pulita.

Enel è fortemente impegnata nel settore delle energie rinnovabili, nella ricerca e nello sviluppo di nuove tecnologie amiche dell'ambiente.

Enel Green Power (EGP) è la società del Gruppo Enel quotata in Borsa e dedicata alla produzione di energia da rinnovabili che gestisce 10,5 GW di capacità installata proveniente da impianti idrici, eolici, geotermici, fotovoltaici, biomasse e cogenerazione in Europa, nelle Americhe, in India e in Africa. Fra le società operanti nel settore delle rinnovabili a livello mondiale, Enel Green Power presenta il più alto livello di diversificazione tecnologica.

Prima al mondo, Enel ha provveduto alla sostituzione dei tradizionali contatori elettromeccanici con i cosiddetti *smart meters*, i moderni contatori elettronici che consentono la lettura dei consumi in tempo reale e la gestione a distanza dei contratti. Oggi, circa 32 milioni di clienti *retail* italiani dispongono di un contatore elettronico sviluppato e installato da Enel. Il Gruppo sta inoltre provvedendo all'installazione di altri 13 milioni di contatori elettronici ai suoi clienti in Spagna e sta conducendo progetti pilota nelle *smart cities* di Búzios (Brasile) e Santiago (Cile). Questo innovativo sistema di misurazione è indispensabile allo sviluppo delle reti intelligenti, delle cosiddette *smart cities* e della mobilità elettrica.

La sicurezza è prioritaria per il Gruppo Enel che nella gestione di questo aspetto così fondamentale delle sue attività, adotta un approccio proattivo, prestando particolare attenzione alla prevenzione e alla promozione della cultura della sicurezza.

3.1.2 Il Gruppo Enel – Presenza nel mondo e in Italia

Come gruppo multinazionale globale, Enel è impegnata nel consolidamento delle proprie attività e nell'ulteriore integrazione del suo business.

Nella penisola Iberica, dopo il collocamento sulla Borsa di Madrid del 22% del capitale azionario della controllata spagnola Endesa, Enel detiene ora il 70,1% della prima società elettrica in Spagna e seconda in Portogallo. Endesa conta su oltre 21 GW di capacità installata e una forte presenza nel settore della distribuzione e nella vendita di servizi per elettricità e gas con circa 13 milioni di clienti. Inoltre, in Spagna EGP gestisce impianti di generazione da rinnovabili per oltre 2 GW.

In Romania, il Gruppo fornisce energia a 2,7 milioni di clienti grazie alla sua rete di distribuzione, mentre EGP detiene e gestisce impianti di generazione da fonti rinnovabili sia in Romania che in Grecia e Bulgaria. In Russia, Enel opera nel campo della generazione, settore in cui la controllata Enel Russia detiene quasi 9 GW di capacità termoelettrica. In Francia, Enel è attiva nella vendita di elettricità e gas, come in Germania dove recentemente è entrata - nel settore della geotermia - anche EGP.

Enel è uno dei maggiori operatori sul mercato energetico dell'America Latina, dove la controllata Enersis è una delle principali utility private in termini di capacità installata e numero di clienti. Le filiali di Enersis operano in 5 Paesi, con circa 17 GW di capacità installata da termoelettrico, idroelettrico e altre fonti rinnovabili, e 14,8 milioni di clienti. Nel campo della generazione, Enersis possiede e gestisce 4,4 GW in Argentina, 1 GW in Brasile, 6,3 GW in Cile, oltre 3 GW in Colombia e 1,9 GW in Perù. Nel settore della distribuzione, il Gruppo opera negli stati di Cearà e Rio de Janeiro in Brasile e in quattro delle più grandi città del Sud America: Bogotá, Buenos Aires, Santiago del Cile e Lima. Nel campo della trasmissione, Enersis possiede una linea di interconnessione fra Brasile e Argentina. Inoltre, in Cile e Brasile, oltre che in Costa Rica, Guatemala, Panama, Uruguay

e Messico, EGP Latin America opera impianti eolici, fotovoltaici ed idroelettrici per oltre 2 GW.

In America del Nord, EGP North America ha impianti idroelettrici, geotermici, eolici, solari e biomasse per oltre 2 GW.

In Africa, Enel è presente nel settore del *gas upstream* grazie alla sua partecipazione nello sviluppo di giacimenti di gas in Algeria ed Egitto. Tramite Endesa, Enel gestisce un impianto termoelettrico in Marocco. In Sudafrica, Enel Green Power possiede e gestisce Upington (10 MW), il suo primo impianto fotovoltaico nel Paese, e ha avviato la costruzione degli impianti eolici di Gibson Bay (111 MW) e Nojoli (88 MW) e degli impianti fotovoltaici di Aurora, Paleisheweul, Pulida (ognuno con una capacità di 82,5 MW) e Tom Burke (66 MW). In Kenya Enel Green Power ha avviato una collaborazione con la società statunitense Powerhive Inc. per costruire e gestire mini-grid in 100 villaggi.

Il Gruppo è presente anche nella regione Asia-Pacifico tramite Enel Green Power, Enel Trade ed Enel Investment Holding B.V. .

Tra gli avvenimenti più recenti:

- Negli Stati Uniti, il 9 e il 18 dicembre 2015 Enel Green Power ha messo in esercizio i due impianti eolici di Goodwell – da 200 MW – e di Little Elk – da 74 MW – entrambi in Oklahoma.
- L'8 dicembre 2015, in occasione della XXI Conferenza delle Nazioni Unite sul clima (COP21) di Parigi, Nissan ed Enel hanno siglato un accordo che rivoluzionerà il modo in cui consumatori e aziende gestiscono il loro utilizzo di energia. Le due società hanno unito le forze per sviluppare un innovativo sistema Vehicle-2-Grid, che consentirà ai proprietari di veicoli e consumatori di energia di utilizzare le auto come vere e proprie "centrali mobili" con cui accumulare e rimettere in rete l'energia non utilizzata.
- L'11 febbraio 2016 Enel Green Power ha avviato i lavori per la costruzione di un innovativo impianto fotovoltaico da 1,7 MW a La Silla, nel nord del Cile, che fornirà energia 'a zero emissioni' all'omonimo osservatorio astronomico.

- Il 10 febbraio Enel ha annunciato il lancio di un programma di supporto tecnologico per start-up in Israele, che si svilupperà tramite una società ad hoc che farà da 'incubatore di business' e avrà sede a Tel Aviv.

In Italia, Enel è la più grande azienda elettrica. Opera nel campo della generazione di elettricità da impianti termoelettrici e rinnovabili con quasi 31 GW di capacità installata. Di questi, più di 3 GW sono costituiti da impianti di generazione da fonti rinnovabili gestiti attraverso EGP. Inoltre, Enel gestisce gran parte della rete di distribuzione elettrica del Paese e offre soluzioni integrate di prodotti e servizi per l'elettricità e il gas ai suoi 31 milioni di clienti italiani.

Le Società di Enel in Italia sono:

- e-distribuzione
- Enel Energia S.p.A. – Fornitura di energia elettrica e gas sul mercato libero e soluzioni e prodotti per il risparmio energetico
- Enel Factor - Servizio finanziario di factoring
- Enel Green Power S.p.A. – Fonti rinnovabili
- Enel Servizio Elettrico S.p.A.
- Enel Sole - Illuminazione pubblica ed artistica

3.1.3 La strategia aziendale

La nuova strategia aziendale di Enel è contemplata nel primo Piano Strategico 2015-2019, che il nuovo management ha presentato ai mercati nel marzo 2015.

Il Piano riporta le tre linee guida che sono alla base della strategia Enel:

- diversificazione geografica e tecnologica del Gruppo Enel con forte posizionamento nei mercati emergenti e leadership nelle aree di imminente evoluzione tecnologica nei mercati maturi;
- riorganizzazione della struttura, caratterizzata da semplicità e focalizzata ad indirizzare le sfide poste dalle dinamiche industriali sempre in evoluzione;

- efficienza operativa e allocazione ottimizzata dei capitali, che guidano la crescita industriale e la creazione di valore.

Sono confermate quindi le indicazioni che da qualche anno sono alla base della strategia di Enel: internazionalizzazione, diversificazione e innovazione tecnologica.

L'internazionalizzazione è uno degli obiettivi chiave dell'azienda. I dati forniti nel Piano fanno emergere il forte desiderio dell'azienda di mantenere e rafforzare il posizionamento in termini di presenza sul mercato, soprattutto quelli emergenti. E' lontano il 2005 quando Enel vantava il solo primato di monopolista in Italia, aveva clienti in 11 paesi e l'unica presenza di un certo rilievo e degna di nota era in Spagna. Abbiamo già visto, ad esempio, che proprio a febbraio di quest'anno sono iniziati i lavori per la costruzione di un impianto fotovoltaico nel nord del Cile, ed è stato costituito un programma di supporto tecnologico per start-up in Israele.

Soprattutto con Enel Green Power, il Gruppo vuol mantenere il suo primato come società leader mondiale nel campo delle rinnovabili con impianti idrici, eolici, geotermici, fotovoltaici, biomasse e cogenerazione in Europa e nelle Americhe. La diversificazione delle fonti energetiche, prodotte e/o distribuite, costituisce quindi un ulteriore asset strategico cui puntare per ottenere una crescita industriale di lungo periodo. Si vuole incrementare, soprattutto nei nuovi Paesi, la gestione di impianti di generazione da fonti rinnovabili per raggiungere l'obiettivo di "zero emissioni", in ottemperanza della cura ed attenzione dell'azienda per l'ambiente.

È previsto un notevole programma di efficientamento attraverso la riduzione dei costi di manutenzione e di quelli operativi in tutte le linee di business globali, ed in questo la l'innovazione tecnologica darà un grande apporto.

Nel piano è anche prevista la semplificazione della struttura societaria del Gruppo, iniziata già nel 2014 con la separazione delle due società controllate Endesa ed Eneris.

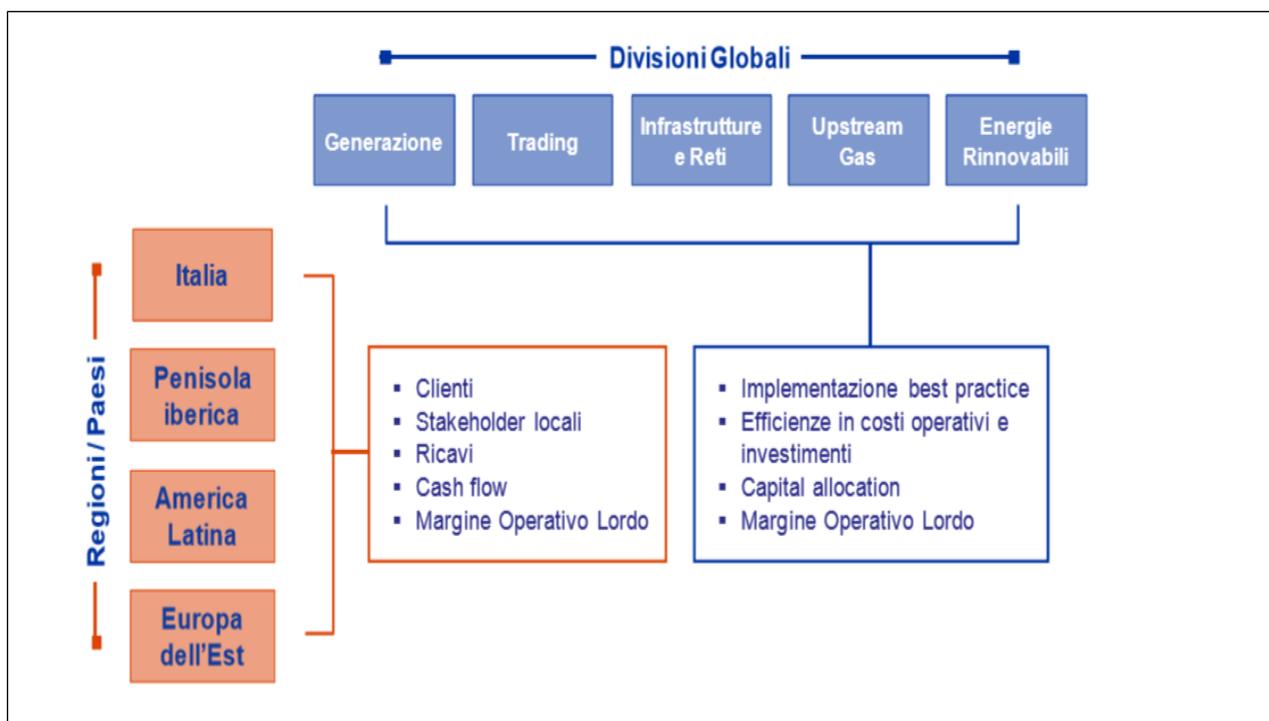
3.1.4 Assetto organizzativo

In data 31 luglio 2014 il Gruppo Enel si è dotato di una nuova struttura organizzativa, basata su una matrice Divisioni/Geografie e focalizzata sugli obiettivi industriali del Gruppo, con una chiara individuazione di ruoli e responsabilità al fine di:

- perseguire e mantenere la leadership tecnologica nei settori in cui il Gruppo opera, assicurandone l'eccellenza operativa;
- massimizzare il livello di servizio verso i clienti nei mercati locali.

Grazie a questa nuova struttura, il Gruppo beneficia di una minore complessità nell'esecuzione delle azioni manageriali intraprese e nell'analisi dei fattori chiave di generazione del valore (fig. 1).

Fig. 20: Assetto organizzativo Gruppo Enel, 31 luglio 2014



Fonte: Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2016

In particolare, la nuova struttura organizzativa del Gruppo Enel si articola in una matrice che considera:

- Divisioni (Generazione Globale, Infrastrutture e Reti Globale, Energie Rinnovabili, Global Trading, Upstream Gas), cui è affidato il compito di gestire e sviluppare gli asset, ottimizzandone le prestazioni ed il ritorno sul capitale investito, nelle varie aree geografiche di presenza del Gruppo; alle Divisioni è affidato inoltre il compito di migliorare l'efficienza dei processi gestiti e condividere le migliori pratiche a livello mondiale. Il Gruppo beneficia di una visione industriale centralizzata dei progetti nelle varie linee di business. Ogni singolo progetto è valutato non solo sulla base del ritorno finanziario, ma anche in relazione alle migliori tecnologie disponibili a livello di Gruppo;
- Regioni e Paesi (Italia, Penisola iberica, America Latina, Europa dell'Est), a cui è affidato il compito di gestire, nell'ambito di ciascun Paese di presenza del Gruppo, le relazioni con gli organi istituzionali e le autorità regolatorie locali, nonché le attività di vendita di energia elettrica e gas, fornendo altresì supporto in termini di attività di staff e altri servizi alle Divisioni.

A tale matrice si associano in un'ottica di supporto al business:

- Funzioni Globali di Servizio (Acquisti e ICT), a cui è affidato il compito di gestire le attività di Information and Communication Technology (ICT) e gli acquisti a livello di Gruppo;
- Funzioni di Holding (Amministrazione, Finanza e Controllo, Risorse Umane e Organizzazione, Comunicazione, Affari Legali e Societari, Audit, Affari Europei, Innovazione e Sostenibilità), a cui è affidato il compito di gestire i processi di governance a livello di Gruppo.

Come dichiarato/riportato nella *“Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2016”*, l'organizzazione, come sopra descritta, è stata modificata in data 8 aprile 2016, anche al fine di avviare il processo di integrazione di Enel Green Power. In particolare fra le principali novità introdotte dalla nuova struttura organizzativa si segnalano:

- il riassetto delle geografie di presenza del Gruppo, con la valorizzazione dei Paesi che rappresentano le nuove opportunità di business nel mondo e che

sono Paesi in cui la presenza del Gruppo Enel si è finora concretizzata per il tramite di Enel Green Power. Si passa quindi da una matrice con quattro aree geografiche a una con sei. Si confermano la Country “Italia” e le aree geografiche di “Penisola iberica” e “America Latina”, mentre l’area di Europa dell’Est si estende diventando “Europa e Nord Africa”. Entrano inoltre due nuove aree geografiche: “Nord e Centro America” e “Africa Sub Sahariana e Asia”. Le sei geografie continueranno ad avere il ruolo di presidio e integrazione di business a livello locale, favorendo lo sviluppo di tutti i segmenti della catena del valore. A livello geografico, nei Paesi di competenza del business sia convenzionale sia rinnovabile, verrà unificata la figura del Country Manager;

- la convergenza dell’intera filiera idroelettrica nell’ambito della linea di business delle energie rinnovabili;
- la gestione integrata del dispacciamento della flotta di generazione, rinnovabile e termica, da parte dell’Energy Management di Country, nell’ambito delle linee guida stabilite dalla Divisione Global Trading.

Nei prossimi mesi è prevista la progressiva implementazione della nuova organizzazione nelle Country del Gruppo, a partire dall’Italia e conseguentemente verrà adeguata anche la reportistica per segmento operativo”.

3.1.5 Situazione economico-finanziaria: il bilancio 2015

Come riportato nella “Lettera agli azionisti ed agli altri stakeholder” presente nella “Relazione finanziaria annuale 2015” di Enel, il contesto economico del 2015 è stato contraddistinto da un’accentuata turbolenza, caratterizzata dall’incremento della volatilità nelle principali piazze finanziarie e dall’incertezza sulle prospettive di ripresa economica mondiale.

Nonostante il complesso scenario macroeconomico, per Enel il 2015 è stato un anno positivo, come dimostrato dagli ottimi risultati conseguiti: ricavi per circa 75,7 miliardi di euro, sostanzialmente il linea con il 2014; EBTDA ordinario pari a 15,0 miliardi di euro, in

lieve flessione rispetto ai 15,5 miliardi di euro del 2014, ma perfettamente in linea con gli obiettivi già annunciati al mercato; utile netto ordinario a 2,9 miliardi di euro. La diminuzione dell'EBITDA è sostanzialmente riconducibile all'andamento negativo dei tassi di cambio, alla formalizzazione di alcuni accordi per l'uscita anticipata di personale in Italia e Spagna (volti ad ottenere un significativo ricambio generazionale), nonché al minor margine da generazione di energia elettrica da fonti convenzionali. A fine 2015 l'indebitamento finanziario netto è pari a 37,5 miliardi di euro, sostanzialmente in linea con il dato rilevato al 31 dicembre 2014.

Per quanto riguarda la crescita industriale, nel 2015 è stata completata la costruzione e sono state quindi messe in produzione centrali elettriche per un totale di 2.063 MW, di cui il 94% a energia rinnovabile (incluso il grande idroelettrico), rafforzando la leadership di Enel in questo importante settore.

Nel 2015 sono state connesse alle reti Enel circa 530.000 nuove utenze, aumentando il numero dei clienti serviti in tutto il mondo a 61,5 milioni, rafforzando dunque, anche in questo caso, la preminenza della società a livello globale. In Italia è stato raggiunto il significativo traguardo di 10 milioni di clienti serviti sui mercati liberi dell'elettricità e del gas.

3.2 Verso l'innovazione ed attuazione di iniziative di Rewarding

3.2.1 Il cambiamento culturale per favorire il progetto "Open Power"

Come abbiamo potuto vedere nelle pagine precedenti il Gruppo Enel opera in un contesto operativo ampio, distribuito su vari continenti, assai sfidante per gli obiettivi di business che si propone di perseguire ogni anno, ma anche soggetto ai rischi dovuti proprio al fatto di agire in contesti molto diversi tra loro, sia per la morfologia dei territori, ove detiene gli impianti ed eroga/distribuisce energia o gas, sia per le diverse culture che vi coabitano, nonché le 20 lingue, ed altrettanti dialetti, con cui si deve confrontare quotidianamente.

Per gestire al meglio tutto questo patrimonio, farne una macchina estremamente efficace ed efficiente, Enel si sta riorganizzando “culturalmente” al proprio interno al fine di offrire servizi innovativi e sempre più competitivi ai suoi numerosi Clienti.

Si prospetta così il progetto “Open Power” che si prefigge di creare l’essenza di una Enel nuova ed aperta: aperta verso il mondo esterno, verso la tecnologia, ma anche, anzi in prima istanza, al suo interno, tra i colleghi. Infatti, prima di trasferire al mondo esterno ed ai propri Clienti questo nuovo concetto di Open Power, è necessario operare un cambiamento culturale interno all’azienda che favorisca, tra tutte le risorse operanti nel Gruppo, la condivisione ed il consolidamento di questo atteggiamento di apertura.

“Per creare una cultura comune tra le diverse realtà del Gruppo è stata individuata una “Galassia” composta da una “Visione” – per la prima volta in Enel – che rappresenta il grande obiettivo a lungo termine, da una “Missione 2025” espressa in cinque punti, dai “Valori” che vogliono rappresentare il DNA di Enel e da dieci “Comportamenti” che devono ispirare tutte le persone che lavorano in azienda” (Relazione finanziaria annuale 2015).

Nel dettaglio la Galassia è composta da:

- La Visione: “Open Power per risolvere le più grandi sfide del nostro mondo”;
- La Missione 2025, i cinque punti:
 - “Apriamo l’accesso all’energia a più persone”
 - “Apriamo il mondo dell’energia alle nuove tecnologie”
 - “Ci apriamo a nuovi usi dell’energia”
 - “Ci apriamo a nuovi modi di gestire l’energia per la gente”
 - “Ci apriamo a nuove partnership”
- I Valori:
 - Innovazione
 - Responsabilità
 - Fiducia
 - Proattività

- I Comportamenti:
 - “Condivide le informazioni mostrandosi collaborativo e aperto al contributo degli altri”;
 - “Si impegna per l’integrazione di tutti, riconoscendo e valorizzando le differenze individuali (cultura, genere, età, disabilità, personalità, ecc.);
 - “Mantiene gli impegni presi, portando avanti le attività con determinazione e passione”;
 - “Modifica velocemente le sue priorità se cambia il contesto”;
 - “Adotta e promuove comportamenti sicuri e agisce proattivamente per migliorare le condizioni di salute, sicurezza e benessere”;
 - “Prende decisioni nell’attività quotidiana e se ne assume le responsabilità”;
 - “Riconosce il merito dei colleghi e dà feedback che ne migliorano il contributo”;
 - “Nel suo lavoro è attento ad assicurare la soddisfazione dei clienti e/o colleghi, agendo con efficacia e velocità”;
 - “Porta i risultati puntando all’eccellenza”;
 - “Propone nuove soluzioni e non si arrende di fronte a ostacoli o insuccessi”.

Tutto ciò implica un grande impegno da parte del management aziendale ma anche, e soprattutto, da parte della funzione che si occupa della gestione delle risorse umane, affinché questa nuova cultura aziendale sia pervasiva ed efficace, tanto da portare al successo il progetto e da rendere una realtà effettiva il motto “Enel is Open Power”.

Il progetto prevede un grande impegno, sia economico che di tempo. La funzione GRU di Enel vuole vincere la sfida e per fare questo è convinta della necessità ed opportunità di mettere le risorse umane al centro dell’azienda: i dipendenti sono concretamente supportati e incentivati ad essere portatori del cambiamento. Sono stati progettati opportuni ed adeguati piani di rewarding, che contemplano non solo remunerazioni particolari, ma soprattutto azioni di welfare e corsi di formazione ed

aggiornamento, che rendono le persone che operano in azienda orgogliose di farne parte.

3.2.2 Le principali iniziative a favore delle risorse umane

L'obiettivo di Enel di diventare un nuovo tipo di azienda multinazionale, con il desiderio di fondere tutte le realtà culturali con cui interagisce ed orientarle verso una idea globale di progresso che porti vantaggio reciproco a chiunque ne faccia parte, necessariamente ha bisogno del contributo di tutte le risorse umane che vi operano a qualunque livello e latitudine.

Il progetto di Enel si concretizza giornalmente facendo sentire i dipendenti partecipi ed attori principali del progetto ed artefici della sua riuscita.

La funzione di gestione delle risorse umane opera per tale risultato agendo contemporaneamente su diversi fronti:

- la formazione continua, che permette di sviluppare le capacità individuali e di acquisire le conoscenze necessarie per utilizzare al meglio gli strumenti del proprio lavoro;
- la crescita professionale favorita internamente da percorsi di sviluppo fondati sulla meritocrazia e sulla valutazione annuale delle performance;
- la job rotation, vista come ulteriore strumento di crescita: le risorse che lavorano in Enel possono cogliere nuove opportunità all'interno dell'azienda e misurarsi in nuove professioni, sia in Italia che all'estero;
- la partecipazione a progetti speciali;
- il welfare aziendale.

Di seguito vediamo un dettaglio su alcuni degli aspetti sopramenzionati.

3.2.3 La formazione continua

Sulla base degli obiettivi strategici aziendali, del cambiamento culturale che si sta realizzando contemporaneamente in tutto il Gruppo, delle sfide poste giornalmente dal

mercato e dalle politiche dei vari paesi ove si opera ed agisce, nasce l'esigenza di poter disporre di risorse molto competenti e predisposte al continuo cambiamento.

La formazione è dunque uno strumento valido ed indispensabile affinché le persone che lavorano in Enel possano avere gli strumenti, la capacità e le competenze giuste per affrontare le sfide quotidiane.

È stato quindi progettato un particolare modello di formazione, articolato su più tipologie di intervento, per rispondere "alle complesse esigenze di una organizzazione multinazionale con professioni fortemente differenziate in funzione della specificità dei business e dei Paesi in cui l'azienda è presente".

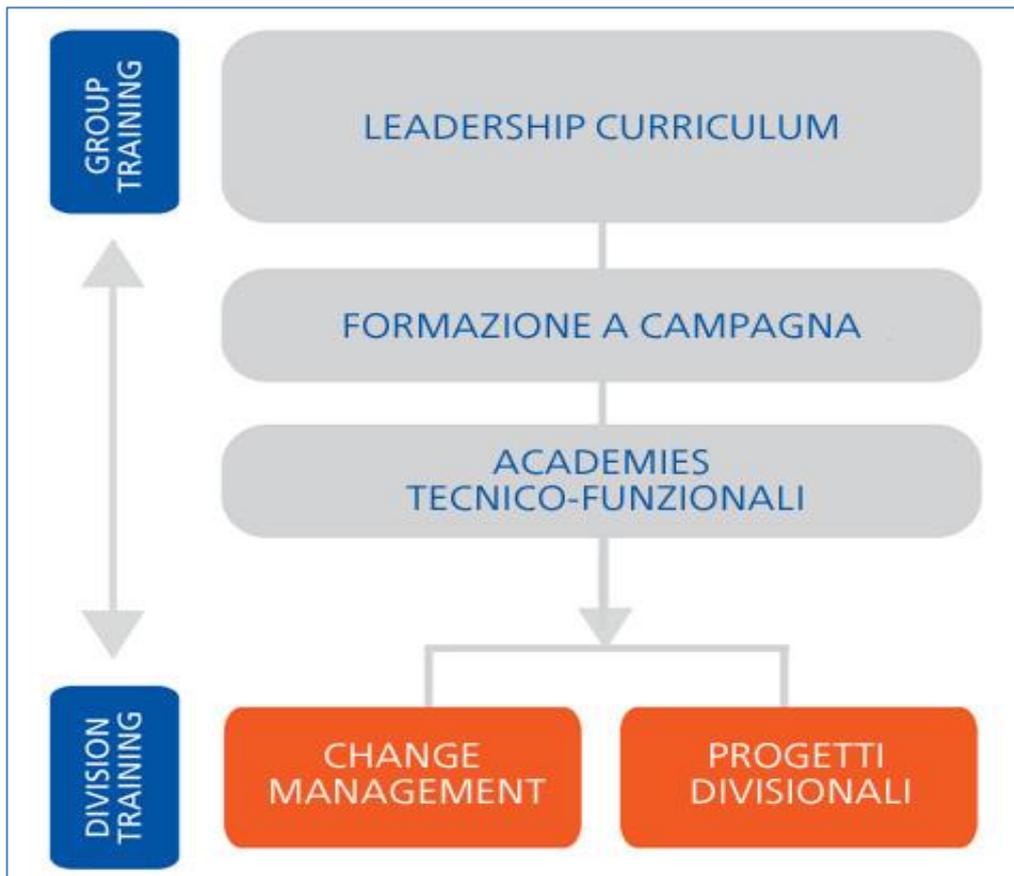
Il modello si sviluppa su quattro macro tipologie di esigenze interconnesse tra di loro, con la finalità di:

- promuovere lo sviluppo della cultura e la diffusione dei valori Enel;
- facilitare la comprensione dei processi di cambiamento e la diffusione della visione aziendale a tutti i livelli;
- sviluppare atteggiamenti, capacità e sensibilità per agire proattivamente all'interno dei processi e delle attività su cui si è coinvolti;
- sviluppare il sistema delle conoscenze utili per interpretare in maniera efficace il proprio ruolo all'interno dell'organizzazione.

Per creare talenti all'interno dell'azienda sono coinvolte in questo progetto di formazione anche Università eccellenti, business school e centri di formazione specialistica, proprio per mirare l'intervento formativo allo scopo, di volta in volta, ritenuto necessario. È prevista anche la partecipazione attiva ai cosiddetti "osservatori di innovazione".

La formazione è considerata uno "spazio di incontro, di confronto aperto, trasparente e costruttivo con tutti i colleghi". In questo senso sono stati previsti anche degli interventi formativi in cui i colleghi senior, che durante la loro esperienza lavorativa hanno acquisito competenze o specializzazioni caratteristiche, condividono e diffondono all'interno dell'azienda il proprio Know how e le proprie esperienze, utili soprattutto per le risorse appena inserite in nuovi reparti.

Fig. 21: Il modello di formazione



Fonte: https://www.enel.it/it-it/cariere/cresci_enel/enel_university

Tra i Principali programmi di formazione vi sono il “JET International” ed il “Wellcom to Enel”. Di seguito alcune informazioni di dettaglio, secondo quanto espressamente riportato nello stesso sito istituzionale di Enel, nella parte dedicata alla formazione:

JET INTERNATIONAL

JET (Junior Enel Training) è il percorso di formazione internazionale in lingua inglese per l'inserimento dei giovani laureati neoassunti, provenienti da tutte le divisioni e le società del Gruppo Enel in Italia e nel mondo.

Il percorso dura un anno ed è articolato in quattro fasi:

- due momenti di formazione in aula residenziale, a circa 11 mesi di distanza l'uno dall'altro;
- attività di formazione a distanza precedenti e successive ai momenti d'aula.

Si tratta di un'esperienza in cui persone con provenienza, background e culture diverse si incontrano per condividere una nuova avventura e un'idea di cittadinanza che li accomunerà nel loro futuro aziendale. È il momento per porre le basi e sviluppare il network relazionale che sarà un utile strumento di confronto, di acquisizione di informazioni e di crescita all'interno della nostra realtà organizzativa.

JET rappresenta anche un'occasione in cui le persone possono acquisire una visione di contesto e strumenti per poter progettare un proprio percorso di crescita professionale che integri, in maniera realistica, le opportunità offerte dall'organizzazione con le aspettative personali.

L'obiettivo è quello di:

- far acquisire la visione di Enel come azienda internazionale;
- fornire le conoscenze utili per comprendere il business e l'organizzazione;
- acquisire consapevolezza sui valori, sulla mission e le aspettative aziendali; sviluppare le capacità e le sensibilità per poter operare efficacemente all'interno dei processi lavorativi e del sistema delle relazioni organizzative.

WELCOME TO ENEL

Welcome to Enel è il percorso di inserimento in azienda per le persone che provengono da esperienze significative maturate in altre realtà organizzative e che non rientrano nel target del percorso JET.

Si tratta di un primo momento strutturato in cui i neoassunti, attraverso testimonianze interne e tavoli di lavoro interattivi, hanno la possibilità di conoscere l'azienda ed esplorare cosa significa “Essere Enel”, approfondendo la conoscenza dell'organizzazione da un punto di vista di business, della struttura, delle policy, dei valori, delle sfide attuali e dei principali progetti in corso.

Vediamo di seguito due particolari progetti formativi sviluppati in Enel nell'ultimo anno: la formazione per la digitalizzazione dei Servizi, utile a rafforzare la competenza digitale dei dipendenti, e la formazione studentesca volta ad creare un bacino di

probabili futuri dipendenti a cui si forniscono le basi della cultura aziendale e le prime competenze tecniche e comportamentali.

FORMAZIONE PER LA DIGITALIZZAZIONE DEI SERVIZI

“In un contesto in rapida evoluzione per quanto riguarda i nuovi trend tecnologici (Social, Mobile, Cloud, Big Data) e la forte trasformazione di modelli di business, Enel ha deciso di intraprendere un percorso di trasformazione verso la digitalizzazione dei Servizi, della Comunicazione e delle Persone”(Stellato, 2015).

È nata quindi l'esigenza di conoscere e valutare le competenze digitali delle risorse operanti in azienda per poi procedere, con adeguati piani di formazione, con lo sviluppare e rafforzare ulteriormente tali competenze e garantire questo ulteriore percorso di trasformazione aziendale.

Le fasi del progetto sono state:

- fase zero: l'iniziativa è stata lanciata attraverso articoli ed interviste su TV ed Internet per spiegare gli obiettivi e benefici del progetto e le modalità operative;
- fase uno: sono state mappate le competenze e valutate la Digital Readiness e le capacità di Lateral Thinking delle risorse;
- fase tre: è stato lanciato l'Hackathon per i Technology Expert ed avviata la costituzione della Community Digitale.

I risultati del progetto:

- circa 5000 persone sono state sottoposte alla verifica del Digital Readiness e Lateral Thinking;
- 140 dipendenti sono stati dichiarati “Technological Experts” e sono stati ammessi all'Hackathon, ossia una gara virtuale sviluppata in due giornate, con 21 gruppi di lavoro e tre ambiti diversi (Transforming Energy Use, Enhancing the daily life of Enel's employees, Consumer Daily Life Utilities).

Il progetto prevede ulteriori fasi di formazione ed empowerment sui temi digitali per i componenti della Community digitale al fine di coinvolgerla nel Digital Champions Engagement Program.

FORMAZIONE STUDENTESCA

Enel si presenta come una delle aziende più innovative e orientata alla competitività, nel mondo economico e del lavoro, anche per le modalità particolari con cui ricerca capacità e know-how del personale. Il reclutamento di nuovi talenti inizia già dalla scuola. Enel, infatti, ha da poco concluso una prima sperimentazione di apprendistato scuola - lavoro ("scuola on the job"), nel corso del quale sono state offerte ore di formazione a studenti provenienti da istituti tecnici per poterli aiutare nel recepimento delle conoscenze utili secondo le professionalità richieste dalle aziende, e in questo caso da Enel stessa. L'iniziativa, ideata e sviluppata da Enel, è stata consentita ed agevolata dal riconoscimento della funzione educativa del lavoro, da parte del Governo, tramite la legge 107 del Jobs Act.

I nuovi strumenti normativi messi in campo dal Governo, in primis l'apprendistato di primo livello, puntano a rafforzare il collegamento scuola-azienda. Grazie alle agevolazioni fiscali e normative, come l'esonero da ogni obbligo retributivo per le ore di formazione svolte a scuola, Enel ha potuto personalizzare i propri percorsi di ingresso aziendale, e valorizzare la propria responsabilità sociale creando al tempo stesso impieghi stabili e qualificati.

L'esperienza di quest'anno ha coinvolto 136 studenti apprendisti che, a seguito del superamento dell'esame di Stato con voti elevati, stanno proseguendo il loro percorso lavorativo; l'esperienza è stata ora rinnovata e prevede la partecipazione di 140 studenti, che durante l'anno trascorreranno un giorno a settimana in azienda potenziando specifiche competenze.

3.2.4 La remunerazione

Il 13 Aprile del 2016 è stata approvata dal Consiglio di amministrazione di Enel S.p.a. la relazione sulla remunerazione. In essa è stata presentata la politica di remunerazione

dei componenti il Consiglio di Amministrazione, del Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche. “Il comitato per le Nomine e le Remunerazioni [...] ha effettuato approfondite analisi sulla struttura remunerativa del top management della Società e sulle best practices nazionali e internazionali, al fine di proporre al Consiglio di Amministrazione l’adozione di una politica sulla remunerazione che rafforzi gli interessi degli azionisti e al contempo consegua l’obiettivo di attrarre e incentivare il top management” (Presidente del Comitato per le Nomine e le Remunerazioni, Banchi 2016), in piena coerenza con le politiche di Total Rewarding definite dalla Società.

Nella prima sezione della relazione viene effettuata un’analisi dettagliata della Politica sulla Remunerazione di Enel che si prefigge il raggiungimento di determinati obiettivi: attrarre, motivare e fidelizzare le risorse in possesso delle qualità professionali più adeguate a gestire con successo l’azienda; a incentivare il raggiungimento degli obiettivi strategici e la crescita sostenibile dell’azienda; ad allineare gli interessi del management all’obiettivo prioritario della creazione di valore sostenibile per gli azionisti nel lungo periodo; promuovere la missione e i valori aziendali, garantendo che la remunerazione stessa sia basata sui risultati effettivamente conseguiti dagli interessati e dal Gruppo nel suo insieme

Nella tabella riportata di seguito vengono schematizzate tutte le tipologie di remunerazione applicate da Enel (remunerazione fissa, remunerazione variabile di breve termine, remunerazione variabile di lungo termine e altri compensi).

Fig. 22: Tipologie di remunerazione applicate da Enel per il Top Management

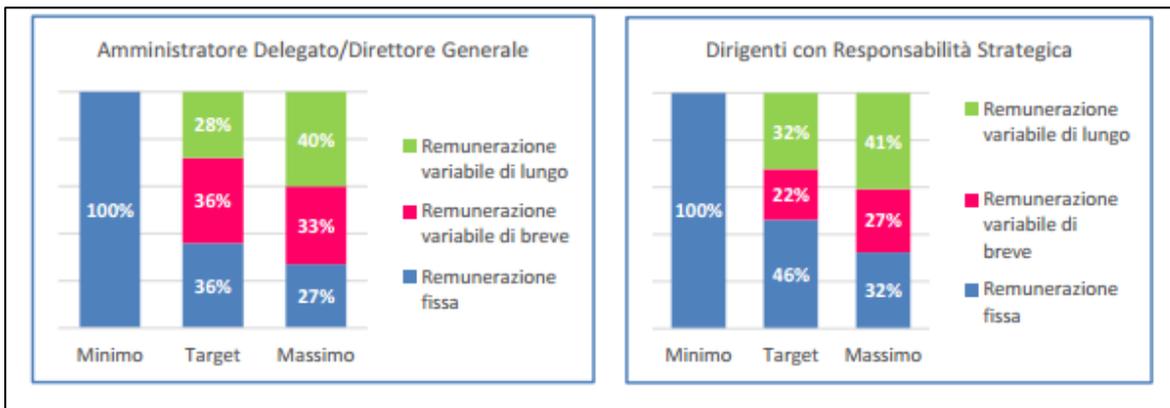
Componente	Condizioni applicabili e tempistica di erogazione	Peso relativo ¹
Remunerazione fissa	Non è soggetta a condizioni Erogata trimestralmente all'AD e al Presidente e mensilmente al DG e ai DRS	Presidente: 100% AD/DG: 27% DRS: 32%
Remunerazione variabile di breve termine (MBO)	Obiettivi AD/DG: <i>Funds from operations</i> /Indebitamento netto consolidato (40%) EBITDA ordinario consolidato (30%) <i>Cash cost</i> consolidato (20%) Sicurezza sui luoghi di lavoro (10%) Obiettivi DRS: Obiettivi individuali legati al <i>business</i> e differenziati per ciascun DRS, a seconda delle funzioni e responsabilità attribuite Erogata nell'esercizio di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi annuali Diritto della Società di richiedere la restituzione delle somme versate sulla base di dati che risultino manifestamente errati (c.d. <i>clawback</i>)	AD/DG: 33% DRS: 27%
Remunerazione variabile di lungo termine (LTI)	Obiettivi performance: - TSR (<i>Total shareholders return</i>) medio di Enel vs TSR medio Indice EUROSTOXX <i>Utilities - UEM</i> (60%) - ROACE (<i>Return on average capital employed</i>) (40%) Meccanismo di rettifica del premio in caso di TSR negativo (c.d. <i>negative TSR threshold</i>) Erogata nell'esercizio di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi triennali per il 30%; il restante 70% è erogato nell'esercizio successivo a quello di verifica degli obiettivi (c.d. <i>deferred payment</i>) Diritto della Società di richiedere la restituzione delle somme versate (o di trattenere somme oggetto di differimento) sulla base di dati che risultino manifestamente errati (c.d. <i>clawback e malus</i>)	AD/DG: 40% DRS: 41%
Altri compensi	AD/DG: Indennità di fine mandato pari a 2 annualità della remunerazione fissa; tale indennità assorbe l'indennità sostitutiva del pre-avviso Non è prevista la facoltà per il Consiglio di Amministrazione di erogare <i>bonus</i> discrezionali DRS: Di norma le condizioni previste nei contratti collettivi di riferimento, ove applicabili, fermo restando il rispetto di eventuali pattuizioni individuali pregresse e ancora vigenti alla data della presente relazione	-

¹ Dati percentuali calcolati considerando il massimo valore ottenibile per MBO e LTI
AD/DG: Amministratore Delegato/Direttore Generale
DRS: Dirigenti con responsabilità strategiche

Fonte: Relazione sulla Remunerazione ENEL S.p.A. (2016)

Possiamo vedere di seguito la variazione dei compensi dell'Amministratore Delegato/Direttore Generale e dei Dirigenti con responsabilità strategiche in funzione del raggiungimento degli obiettivi di performance.

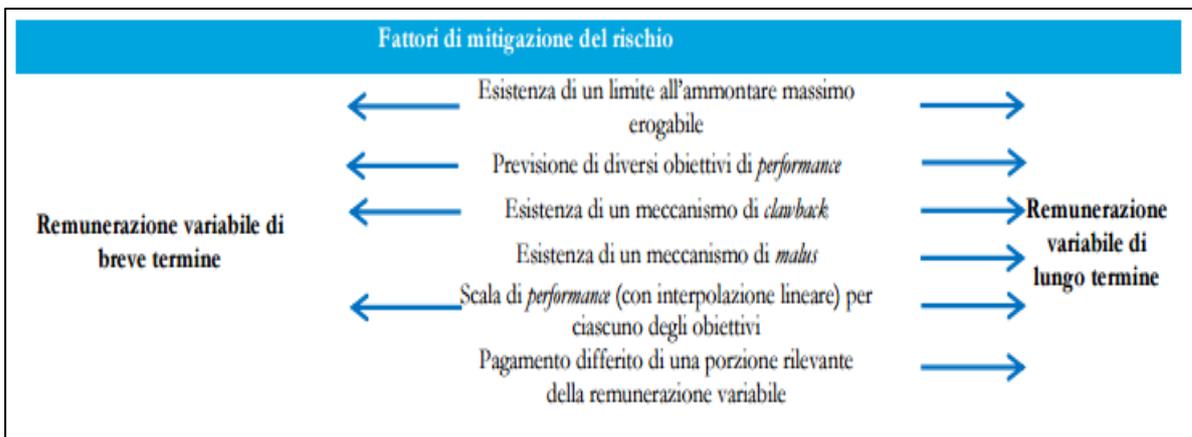
Fig. 23: Variazione remunerazione in base al raggiungimento degli obiettivi



Fonte: Relazione sulla Remunerazione ENEL S.p.A. (2016)

Molto spesso da parte del management vi è il rifiuto di volere investire ingenti quantità di capitale per l’attuazione di determinati progetti, a causa dell’intolleranza al rischio. Enel, per mitigare l’esposizione al rischio dei management, e per non veder svanire le opportunità di innovazione, ha introdotto dei presidi volti ad incentivare la creazione di valore sostenibile per gli azionisti nel lungo termine.

Fig. 24: Fattori di mitigazione del rischio



Fonte: Relazione sulla Remunerazione ENEL S.p.A. (2016)

Al fine di rafforzare il collegamento tra la remunerazione e gli interessi a lungo termine della Società, la politica per la remunerazione dei suddetti soggetti prevede che:

- vi sia un adeguato bilanciamento tra la componente fissa e quella variabile e, nell’ambito di quest’ultima, tra la variabile di breve e quella di lungo periodo;

- la componente fissa sia sufficiente a remunerare la prestazione dell'interessato nel caso in cui la componente variabile non fosse erogata a causa del mancato raggiungimento degli obiettivi di performance;
- una parte rilevante del trattamento di tali soggetti derivi da piani di incentivazione di durata triennale;
- tali piani siano erogati subordinatamente al raggiungimento di obiettivi di performance, anch'essi di durata triennale;
- detti obiettivi siano predeterminati, misurabili e indicativi dell'efficienza operativa della Società, nonché della capacità di quest'ultima di remunerare il capitale investito e di generare cassa per gli azionisti nel lungo termine;
- l'erogazione di una porzione rilevante (pari al 70%) della remunerazione variabile di lungo termine sia differita di un anno rispetto alla data di verifica del livello di raggiungimento degli obiettivi di performance;
- la Società abbia il diritto di chiedere la restituzione, in tutto o in parte, di componenti variabili della remunerazione versate (o di trattenere somme oggetto di differimento), determinate sulla base di dati che si siano rivelati in seguito manifestamente errati.

La politica remunerativa applicata a tali soggetti risulta, quindi, orientata a valorizzare la performance sostenibile ed il raggiungimento delle priorità strategiche.

3.2.5 Il Welfare in Enel

Un'ulteriore cura ed attenzione è rivolta da Enel nei confronti dei propri dipendenti per quanto riguarda le loro necessità quotidiane.

Molte sono le iniziative che Enel ha implementato per il benessere e la serenità dei propri dipendenti grazie alla convinzione, acquisita da tempo, che le persone con un buono "stato di benessere fisico, mentale e sociale" siano maggiormente disposte a

fornire un servizio lavorativo migliore, a garantire in maniera continuativa la presenza sui luoghi di lavoro e ad accrescere in maniera naturale le proprie performance ed il raggiungimento degli obiettivi personali e di gruppo. Il progetto People Care ha così definito, in collaborazione con le rappresentanze sindacali, le politiche ed i sistemi di gestione delle persone con l'obiettivo di sostenere i dipendenti nella vita quotidiana consentendogli di coniugare in maniera più fluida le necessità familiari con le aspirazioni di crescita professionale.

Il tutto mirando anche a sostenere, sviluppare e diffondere in azienda la cultura dell'aiuto e della condivisione reciproca.

Su questi presupposti si è evoluto, nel tempo, un sistema di welfare aziendale particolarmente innovativo ed articolato, ben gradito dalle persone che lavorano in Enel. Esso si fonda principalmente sui servizi di:

- assistenza sanitaria integrativa: attraverso il Fondo Integrativo Sanitario per i Dipendenti del Gruppo Enel (FISDE), i dipendenti possono usufruire di assistenza sanitaria diretta (ricevendo il rimborso delle spese sostenute per le prestazioni sanitarie fruite) o indiretta (usufruendo di prestazioni sanitarie erogate da strutture sanitarie con cui FISDE ha sottoscritto una specifica convenzione), possono partecipare a programmi di medicina preventiva (prevenzione oncologica, urologica e cardiovascolare), avere sostegno in caso di disabilità o in situazioni di emergenza sociale (legata a tossicodipendenza, alcolismo, disturbi del comportamento, ecc.);
- previdenza complementare: attraverso il Fondo Pensione Complementare (FOPEN), coloro che vi aderiscono, diventano parte di una associazione che, senza scopo di lucro, realizza una forma di solidarietà sociale facendosi carico degli interessi dei singoli associati, relazionandosi con enti terzi (es. banche, gestori finanziari) per ottenere condizioni economiche più vantaggiose rispetto a quelle proposte ad un cliente normale;
- attività ricreative e culturali: attraverso l'Associazione Ricreativa Culturale e Sportiva (ARCA) i dipendenti possono partecipare a varie iniziative per il tempo libero, aderire a proposte di viaggio e vacanze, usufruire di convenzioni

per lo studio delle lingue o per altre prestazioni a condizioni agevolate, avere dei contributi particolari per il sostegno allo studio o per servizi atti al miglioramento della qualità della vita.

Oltre a questi interventi di respiro nazionale e su argomenti di grande importanza sociale, People Care si è anche occupato di venire incontro ad esigenze più pratiche del dipendente, legate proprio al vivere quotidiano. Sono così nate le iniziative per:

- la cura della persona: in tale ambito si collocano gli aiuti per il mantenimento di una buona salute psico-fisica e che si concretizzano, ad esempio, con la messa a disposizione di uno sportello informativo sulla disabilità, di posti auto nel garage aziendale dedicati a donne in stato di gravidanza o a colleghi con disabilità gravi, di giornate per la donazione del sangue;
- la cura della famiglia: sono consentiti gli acquisti on line di testi scolastici con un particolare sconto, la rateizzazione in busta paga, il recapito a domicilio e l'eventuale rivendita attraverso il mercatino dell'usato; sono consentiti la prenotazione e l'acquisto della propria dotazione informatica;
- mobility management: sono messe a disposizione soluzioni per facilitare gli spostamenti casa-lavoro, incentivando l'utilizzo di mezzi eco-compatibili o di navette aziendali; sono previsti abbonamenti annuali al trasporto pubblico con sconti particolari, servizi di car sharing, bike sharing e car pooling (sistema che favorisce lo scambio di passaggi condividendo tra dipendenti l'auto di proprietà nel tragitto casa-lavoro).
- risparmio di tempi e costi: la creazione di una biblioteca on line (Libringiro) in intranet facilita lo scambio di libri e di opinioni tra colleghi, lo scambio avviene presso i corner allestiti nelle sedi aziendali; il sistema Home@home facilita lo scambio di casa ed ospitalità tra i colleghi, consentendo di viaggiare e di avvicinare culture a volte molto diverse dalla propria.

Tutto dimostra, quindi, quanto Enel sia fortemente orientata a curare le esigenze dei propri dipendenti proprio perché crede nella necessità di un corretto equilibrio tra vita

lavorativa e privata e soprattutto nel fatto che una certa serenità interiore favorisca l'espressione del proprio potenziale.

CONCLUSIONI

All'interno dell'elaborato sono state illustrate alcune teorie, e applicazioni pratiche da parte delle aziende, che accolgono la nuova concezione di *human resource management* che prevede la centralità del ruolo delle risorse umane per il raggiungimento del vantaggio competitivo.

Si tratta di un approccio che pone al centro del sistema aziendale il dipendente, o meglio la persona, con le sue capacità e le sue esigenze, rendendo obsoleti i processi organizzativi miranti alla sola efficienza produttiva. Con ciò non si vuole escludere del tutto il concetto di efficienza produttiva, ma anzi per una sua maggiore crescita si ritiene si debba far riferimento all'accostamento, ad essa, di programmi che facciano leva sulle persone, sulle loro capacità e conoscenze. Si abbandona, così, la gestione scientifica del lavoro propria dello Scientific Management, secondo la quale si doveva pervenire ad un'estrema razionalità organizzativa in cui tutte le componenti del lavoro venivano coinvolte per il raggiungimento del massimo profitto.

Gli esperimenti sulla psicologia industriale e sulle relazioni umane, che fecero seguito alle molte critiche mosse allo Scientific Management, rivelarono, infatti, che l'ascolto attento del dipendente e l'attenzione per le sue reali necessità costituissero un fattore determinante ai fini della produttività e della motivazione nel lavoro. Si pongono così le basi per una rivoluzione nella gestione del personale che vede nei Piani di Rewarding lo strumento principale per gestire e valutare le diverse esigenze del personale e dell'azienda, utile per mantenere l'attenzione, per valorizzare il merito e le capacità, per creare un clima lavorativo volto al risultato ed alla costruzione di relazioni efficaci e durature con le persone.

Lo scopo dell'elaborato è stato quello di mettere in luce i cambiamenti della cultura aziendale che vede nella componente delle risorse umane e nelle potenzialità del Total Rewarding, gli strumenti più efficaci per il raggiungimento di una maggiore competitività da parte delle aziende.

L'importanza dell'attuazione dei Piani di Rewarding si evince dai risultati positivi complessivamente raggiunti a seguito della loro implementazione. La percentuale di

turnover dei dipendenti, ad esempio, si è notevolmente ridimensionata e lo sviluppo di un rapporto duraturo tra il dipendente e l'azienda ha rappresentato un beneficio sia per l'impresa stessa che per la clientela.

Questa nuova prospettiva avrà sicuramente delle ripercussioni sul piano sociale al di fuori delle aziende e porterà a "valorizzare e promuovere il lavoro come espressione della persona e come strumento per realizzare il progetto di sviluppo che ciascun individuo ha insieme agli altri" (Gabrielli, 2013), anche attraverso l'introduzione di progetti definiti ad hoc da parte delle istituzioni e delle amministrazioni locali al fine di "incentivare la collaborazione più ampia e rendere concreta la sussidiarietà e i suoi principi"(Gabrielli, 2013).

Secondo questa idea si vuole superare il concetto di economia basato sul solo raggiungimento di elevati profitti e dare, invece, spazio alla cooperazione e alla solidarietà. Per le aziende, in particolare, affrontare il cambiamento è difficile ma può significare un'opportunità di innovazione e di vantaggio competitivo, in un'epoca segnata da un elevato livello di internazionalizzazione e da una sempre più accesa competizione del mercato.

RINGRAZIAMENTI

Il ringraziamento più grande è rivolto alla mia famiglia.

Grazie alla Prof. ssa Chiara D'Alise per la sua gentile disponibilità e per le sue attenzioni.

Grazie ai miei amici ed agli studenti della LUISS Guido Carli, che mi hanno permesso di vivere questo percorso in modo intenso e straordinario.

Valentina Beninati

Roma, ottobre 2016

BIBLIOGRAFIA

- Adani, L. (2016, settembre 19). *Welfare aziendale- Cronaca di un successo annunciato*. Corriere Economia
- Bonazzi, G. (2007). *Storia del pensiero organizzativo*. Milano: Franco Angeli.
- Bonetti, E., Bitner M.J., Gremler D.D., Zeithaml V.A. (2012), *Marketing dei servizi*. Milano: Mc Graw Hill
- Cocozza, A. (2006). *Direzione risorse umane. Politiche e strumenti per l'organizzazione e la gestione delle relazioni di lavoro*. Milano: Franco Angeli.
- CI.T. (2016, settembre 20). *Al via il piano "scuola-lavoro" di Enel*. Il Sole 24 Ore.
- Daft, R.L. (2013). *Organizzazione aziendale*, Apogeo Education, Maggioli Editore, Santarcangelo di Romagna (RN).
- Deci, E.L., & Ryan, R. M. (1980). The empirical exploration of intrinsic motivational processes. In L.Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic.
- Deci, E.L., & Ryan, R. M. (1980). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of Research in Personality*.
- De Fusco, E. (2016, Giugno 22). *Meno vincoli al welfare aziendale*. Il Sole 24 Ore.
- Fatali, G., Di Dio Magri F. (2015). *Il mercato del lavoro in Italia. Osservatorio HRC 2005 -2006. Analisi e previsioni di HR Director e Head Hunter delle aziende più prestigiose*. Milano: Franco Angeli
- Gabrielli, G. (a cura di)(2013). *La diversità come dono e sfida educativa*. Milano: Franco Angeli.
- Giorgetti, G. (2013). *Organizzazione aziendale – Aspetti di base per l'interpretazione dei processi organizzativi*. Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore.
- Kreitner R., Kinicki A. (2013), *Comportamento organizzativo*, Apogeo Education, Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore. (Titolo originale: *Organizational Behavior*, 10th edition, The McGraw-Hill Companies).
- Hamel Gary (2008). *Il Futuro del Management*. Milano: Etas Libri.
- L.AD. (2016, settembre 19). *Intervista a Pier Paolo Baretta*. Corriere Economia

La Rosa, M. (a cura di) (2007). *Problemi del lavoro e strategie di ricerca empirica. Un percorso attraverso alcune ricerche classiche*. Milano: Franco Angeli.

Maslow, A. (2010). *Motivazione e personalità*. Roma: Armando Editore.

Mayo, E. (1933). *The Human Problems of an Industrial Civilization*. New York: Viking.

Mayo, E. (1945). *The Social Problems of an Industrial Civilization*. Boston: Harvard U.P.

McGregor, D. (1960). *The Human Side of the Enterprise*. McGraw Hill Professional.

Noe R.A., Hollenbeck JR., Gerhart B., Wright P.M., (2013). *Gestione delle risorse umane*. Apogeo education. Santarcangelo di Romagna (RN): Maggioli Editore.

ENEL, Relazione finanziaria annuale al 31 dicembre 2015

ENEL, Relazione finanziaria semestrale al 30 giugno 2016

ENEL, Relazione sulla Remunerazione al 13 aprile 2016

Stellato S. (2015). *Innovation*, presentazione Enel

SITOGRAFIA

<https://it.wikipedia.org/>

http://static.valored.it/storage/documents/ricerche/Sintesi_ricerca_McKinsey_Il_welfare_sussidiario.pdf (Rizzi, F. et al. Il welfare sussidiari: un vantaggio per aziende e dipendenti. Mckinsey & Company).

https://www.itagroup.com/sites/default/files/2015____ (Trends in Employee Recognition, Maggio 2015, Report by WorldatWork, ITA Group)

<http://www.welfareindexpmi.it/rapporto-2016/> (Il welfare aziendale fa crescere l'impresa, Rapporto 2016 Welfare Index PMI)

www.aidp.it

www.allab.luiss.it

www.coachingaziendale.it

www.enel.it

www.enel.com

www.industriaenergia.it (organigramma Enel – la nuova squadra di Starace)

www.marketingarena.it (Fascinato, F. (2011). *Marketing Interno e Marketing Interattivo: leve strategiche per l'impresa del futuro.*)

http://www.schema.it/hrsolution/sviluppo/sviluppo_l2_sistemi_sc_sistema.html

www.skillrisorseumane.it

www.stateofmind.it

www.unindustria.bo.it