



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Sistemi di Remunerazione e Gestione delle Risorse Umane

BENEFIT 2.0: POLITICHE RETRIBUTIVE PER L'ATTRACTION,  
LA RETENTION E L'ENGAGEMENT DELLA GENERAZIONE  
MILLENNIAL

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATA

Nilde Amorusi

Matr. 665571

CORRELATORE

Prof. Luca Giustiniano

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

## Indice

Introduzione .....	4
1. Age management: una sfida per le organizzazioni .....	7
1.1 I fenomeni demografici in Italia ed Europa .....	11
1.2 Generazioni a confronto .....	13
1.3 La valorizzazione dell' <i>Age Diversity</i> .....	18
1.4 Aspetti critici: dove la divisione per generazioni incontra dei limiti.....	26
2. I sistemi di Compensation .....	28
2.1 Obiettivi e concetti fondamentali .....	29
2.2 Le tipologie .....	33
La retribuzione fissa .....	33
La retribuzione variabile.....	34
I benefit.....	37
2.3 Le nuove tendenze .....	41
2.3.1 I flex benefit .....	43
2.3.2 Lo smart working .....	44
3. I Millennials .....	49
3.1 Il ruolo dei Millennials nelle organizzazioni .....	49
3.2 Le aziende e il rapporto con i Millennial.....	56
4. Evidenze empiriche .....	72
4.1 Survey: “ <i>Benefit 2.0</i> : cosa vogliono i Millennials?” .....	72
Campione.....	72
Il problema di ricerca.....	73
Lo strumento: il questionario.....	73
Modalità di somministrazione .....	74

4.2 Rilevazione dei dati .....	75
Conclusioni.....	96
Allegati .....	99
Questionario - Benefit 2.0: Cosa vogliono i Millennials? .....	99
Bibliografia .....	106

## Introduzione

La continua evoluzione dello scenario politico, economico e sociale in atto sta rivelando una sempre maggiore urgenza di agire sul capitale umano e per questo motivo, negli ultimi anni, i *benefit* aziendali stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nei tentativi delle imprese di offrire ai propri dipendenti un pacchetto retributivo che sia apprezzato, nonché in linea con le loro esigenze. Finora, questo tipo di *employee value proposition* nelle organizzazioni è stato concentrato solo in poche realtà aziendali e, per ciò che concerne il contesto italiano, in passato, questo è stato spesso reticente nell'accettare elementi innovativi in materia di remunerazione e welfare aziendale. Ciò è maggiormente visibile se si osserva la difficoltà incontrata nell'introdurre forme di retribuzione realmente incentivanti, spezzando gli automatismi esistenti nel sistema di relazioni industriali (Aste, D'Alessandro, Minucci, 2014). Da un lato, le difficoltà finanziarie e la fragilità del welfare pubblico, aggravati dalla crisi economica attuale, stanno portando alla necessità di sopperire a tali lacune; dall'altro, il manifestarsi di nuovi bisogni da parte dei dipendenti, specialmente della generazione Millennials, ha generato la consapevolezza che queste carenze non potranno essere soddisfatte dall'apparato pubblico. Bisogna aggiungere, poi, che tali bisogni risultano sempre più differenziati e, per questo motivo, sono necessarie delle risposte non soltanto monetarie, ma anche e soprattutto in termini di servizi direttamente apprezzabili e utilizzabili da parte delle persone, con maggiore libertà di scelta e partecipazione di ognuno (Carniol, Cesarini, Fatali, 2012).

L'intento principale di questo elaborato è proprio quello di capire se, e in che modo, le caratteristiche della generazione dei Millennials possano modificare le scelte aziendali e le politiche *Human Resource* in tema di *attraction, retention e engagement*, soffermandosi sul tema dei *benefit* che, stando alle più recenti ricerche, risultano essere di gran lunga più attrattivi dei *financial rewards*. Ci si chiede, quindi, come poter sfruttare la leva dei *benefit* per incrementare l'attrattività dell'impresa, l'*employer branding* e la motivazione, nell'intento di rendere l'impresa stessa più competitiva rispetto a concorrenti meno attenti alle dinamiche generazionali in un mercato del lavoro particolarmente incerto e instabile.

Dal lato della nuova generazione, ovvero i Millennials, si evidenzia come essa presenti un certo grado di differenziazione rispetto alle precedenti in buona parte degli aspetti che caratterizzano i rapporti lavorativi e personali. La diversità non è rispecchiata soltanto da questi elementi, ma anche dall'ampiezza della generazione stessa, che risulta essere molto più numerosa delle altre.

Si pensa, infatti che entro il 2020, i Millennials comporranno più del 50% della forza lavoro globale (PricewaterhouseCoopers, 2011, 2013).

Oltre al più ampio uso della tecnologia, si pensa che essi posseggano un comportamento e un modo di pensare completamente diverso. Questi due aspetti sono dovuti anche all'esperienza con la crisi economica globale che ha portato questi individui a porre un' enfasi maggiore più sui bisogni personali che su quelli delle organizzazioni.

Per quanto riguarda i *benefit*, le ricerche ci mostrano come i Millennials apprezzino maggiormente due strumenti di *compensation*: da un lato il *learning and development*, e quindi l'*employability*, che trovano la loro ragione d' esistere in un mercato del lavoro instabile, dove la carriera non è più pensabile all' interno di un solo contesto, ma diventa dinamica, ovvero si muove naturalmente in più realtà aziendali. Dall' altro, gli strumenti volti a equilibrare la vita personale con quella privata, i cosiddetti *worklife balance*. In sostanza, parliamo di elementi di remunerazione che tendono più a favorire la qualità dei rapporti di lavoro, rispetto alla remunerazione di tipo monetario (PricewaterhouseCoopers, 2011; Deloitte, 2016).

Sui *benefit*, però, le possibili considerazioni investono un panorama molto più ampio: non è possibile limitarsi, infatti, a descrivere *quali* siano i *benefit* che si preferiscono maggiormente, mentre invece è necessario soffermarsi anche sul *come* gestirli: un approccio *one-size-fits-all* non è più auspicabile con una generazione molto più attenta ai propri bisogni e all' offerta di valore dei vari *employer* sul mercato. Se già in precedenza non era più corretto ragionare in termini di “retribuzione”, quanto piuttosto di “pacchetto retributivo”, ora più che mai ciò risulta vero: il pacchetto di *benefit* non solo deve risultare ampio e diversificato, ma deve diventare *flexible*. I *benefit* diventano adattabili e plasmabili in base alle esigenze dei lavoratori e, quindi, ancor di più fonte di soddisfazione e benessere, perché il dipendente ha la possibilità di scelta. La selezione personale, infatti, permette all' *employee* di divenire un soggetto attivo anche in uno dei momenti, quello della remunerazione, in cui generalmente il dipendente non lo è.

Ultima considerazione, ma non meno importante delle altre, riguarda gli sgravi fiscali che rappresentano anch' essi una leva molto forte: essi infatti, permettono di vedere la crisi finanziaria non solo come un evento negativo, ma come un motivo per cambiare rotta e cercare soluzioni alternative ai *financial rewards*. Un' azienda che adotta i *benefit* come parte rilevante del sistema di *compensation*, riesce a rimanere finanziariamente più stabile al suo interno e più competitiva all' esterno. Tramite questa strategia è infatti possibile coniugare sia le esigenze dei nuovi dipendenti, sia le proprie.

A livello di struttura, i primi capitoli sono dedicati a descrivere il panorama in cui si muove la riflessione che verrà svolta: si parlerà prima del tema delle generazioni, più propriamente dell'*age management*, di come questo venga gestito e delle varie criticità che si possono riscontrare; poi si andranno ad approfondire gli strumenti di *compensation*, osservando quelli attualmente in uso e quelli che, col tempo, stanno ottenendo una rilevanza sempre maggiore. Con i capitoli successivi si entra nel vivo dell'elaborato: comprendere quale sia la portata innovativa della suddetta generazione e come le aziende possano ottenere un vantaggio competitivo, sfruttando la leva dei *benefit* per attrarre, trattenere e motivare i Millennials.

La questione verrà affrontata rimanendo, all'inizio, su livello teorico-descrittivo: saranno utilizzati dati ottenuti da survey e analisi varie che sono state condotte, per la maggior parte, da note società di consulenza. Successivamente si passerà ad un'analisi empirica, volta alla conoscenza del fenomeno di interesse in ambito universitario. A tale scopo è stato creato un apposito questionario, distribuito a soggetti che rientrano nella generazione oggetto d'esame.

L'ipotesi di fondo che si intende supportare in questo elaborato, già ampiamente espressa in letteratura (citare reference) è che la Generazione Y, o Millennials, sia alla ricerca di qualcosa di più di un semplice impiego. Non sempre diventa essenziale il tipo di remunerazione che gli viene offerta: i Millennials sono molto più attenti a cercare un ambiente di lavoro in cui possano sviluppare un forte senso di appartenenza, quasi una *seconda casa* dove possano continuare a imparare, sia dai propri colleghi, ma soprattutto dai loro superiori. Capire questi punti e metterli in pratica significa motivare questo tipo di dipendente, appassionarlo alla mansione che gli viene affidata.

La motivazione diventa, quindi, una vera e propria leva operativa.

## 1. Age management: una sfida per le organizzazioni

Con l'espressione *Age Management* (filone del *Diversity Management*) si intende una serie di politiche aziendali pensate per valorizzare i punti di forza dei lavoratori, prendendo in considerazione la loro età anagrafica. L'obiettivo delle strategie di *Age Diversity* è, quindi, ricercare un equilibrio fra le varie generazioni di risorse umane inserite nell'organizzazione aziendale (Fondazione ISTUD et al., 2014). La diversità delle generazioni, così come la diversità di genere, l'orientamento sessuale e culturale, se valorizzata, può generare valore sia per l'azienda sia per lo stesso capitale umano, ottenendo un effetto del tutto positivo. *L'Age Management* si fonda su alcuni presupposti: l'età deve divenire l'elemento chiave da affrontare per interpretare, in termini del tutto nuovi, la connessione tra individuo e lavoro nelle organizzazioni, prendendo in esame sia le trasformazioni che interessano l'avanzamento generazionale (i cambiamenti e le loro implicazioni sullo stile di vita), sia quelle che si riscontrano nelle modalità di lavoro e che attraversano il cambiamento organizzativo.

Prima di proseguire nell'argomentazione, è bene sottolineare che l'ottica secondo cui si vuole svolgere l'analisi è propriamente quella della generazione. Nella letteratura e nel linguaggio comune spesso si utilizzano i termini "generazione", "età" o "fase di vita" come se fossero dei sinonimi, quando in realtà stanno ad indicare tre concetti ben diversi. Anche in questo elaborato verranno utilizzati alla stregua di sinonimi, ma risulta necessario fare alcuni brevi approfondimenti sulle tre terminologie.

Gli studi socio-demografici portati avanti nel corso degli ultimi decenni hanno seguito tre approcci fondamentali:

- La generazione
- L'età cronologica
- Gli stadi di vita e di carriera

Mentre del primo approccio se ne discuterà nei paragrafi successivi, di seguito analizziamo gli altri due approcci, ovvero l'età cronologica e gli stadi di vita e di carriera.

Il primo approccio sostiene che l'età cronologica sia un fattore fondamentale del comportamento che va ad influenzare valori, attitudini e bisogni nei confronti della quotidianità e del lavoro.

In tale filone, le domande che ci si pone sono legate a come l'età, intesa in senso sia oggettivo

che soggettivo<sup>1</sup>, possano influenzare il comportamento. Per età “soggettiva” si intende l’età che l’individuo percepisce di avere e, in molti casi, potrebbe non corrispondere all’età oggettiva o anagrafica. Ci si chiede, inoltre, quale delle due sia maggiormente rilevante nella ricerca delle determinanti del comportamento, specialmente se si considera che l’età soggettiva è legata a fattori esterni come il contesto socio-culturale di appartenenza e quale sia il peso attribuito a fattori come l’istruzione, le competenze o anche lo stato di salute, rispetto all’età. Va, oltretutto, ricordato che buona parte della letteratura è dedicata, con riferimento al tema dell’età, all’analisi degli stereotipi e dei pregiudizi (Posthuma, Campion, 2009). Alcune ricerche hanno dimostrato che buona parte degli stereotipi e dei pregiudizi che affliggono le realtà aziendali e le relazioni tra colleghi, riguardano i lavoratori più anziani (Gabrielli *et al.*, 2013). Si ritiene spesso che la motivazione (Kanfer, Ackerman, 2004), la produttività (Ng, Feldman, 2008) e le capacità dei colleghi *senior* subiscano una riduzione nel tempo e che, di conseguenza, la loro performance ne risenta. Tuttavia, altri studi hanno potuto dimostrare che le differenze tra individui, come lo stato di salute e le competenze, risultano essere più determinanti nel conseguimento di determinati livelli di performance.

Altra credenza molto diffusa è quella secondo cui i lavoratori *senior* siano meno adattabili e flessibili, ovvero più reticenti ad eventuali cambiamenti e meno disposti ad abbracciare nuove opportunità di apprendimento. Per tale motivo, le organizzazioni potrebbero limitare gli investimenti nella formazione di essi, concentrandosi invece sui lavoratori più giovani. Si pensa, infatti, che questi possano assicurare a questa tipologia di investimenti un “ritorno” maggiore, rispetto a ciò che si otterrebbe dalla formazione del lavoratore *aged*. Questi pregiudizi inficiano molte delle decisioni manageriali: alcune evidenze empiriche mostrano come il fattore età sia rilevante in momenti come la promozione e a valutazione della performance. Anche in tale caso, però, i pareri risultano essere discordanti poiché numerose ricerche hanno dimostrato che, in realtà, la motivazione subisce un calo a causa dell’età. Il problema della motivazione dei lavoratori *aged* si crea perché con gli anni cambiano i *driver* della motivazione stessa e perciò ciò che in un certo arco temporale è stato motivante, in un altro non lo è più (Inceoglu *et al.*, 2012). Questi studi sostengono, infatti, che in età avanzata la motivazione si lega maggiormente

---

<sup>1</sup> Secondo lo storico inglese Laslett, ogni individuo è “portatore” di ben cinque tipi di età: l’età *cronologica* (o di calendario), basata sul calcolo degli anni dalla nascita (in certe istituzioni, talvolta, coincide con l’età biologica, anche se risulta molto probabile che soggetti con lo stesso numero di anni non abbiano avuto necessariamente lo stesso sviluppo biologico); l’età *personale*, che non si esprime in termini cronologici, può essere intesa come l’età che l’individuo stesso ritiene di avere raggiunto; l’età *sociale* e l’età *pubblica*, attribuite all’individuo da amici e conoscenti, datori di lavoro e funzionari statali e talvolta, ma non sempre, o comunque non necessariamente, coincide con l’età cronologica; l’età *soggettiva*, viene determinata non dal mero scorrere del tempo, ma da una susseguirsi di avvenimenti, per Laslett “*si potrebbe definire come ciò che rimane costante, così da rendere percepibile il mutamento che avviene invece nell’età personale, sociale e pubblica*” (Laslett, 1989)



a fattori di natura intrinseca, mentre nei giovani la motivazione deriva da fattori di natura estrinseca. Per motivazione estrinseca si intende l'impegno in un'attività il cui scopo è estrinseco all'attività stessa, ovvero va oltre i confini di tale attività. Per motivazione intrinseca, al contrario, si intende l'impegno in un'attività che viene svolta perché ritenuta stimolante e gratificante di per sé, provando soddisfazione nel sentirsi sempre più competente.

Il secondo approccio riguarda le fasi di vita e gli stadi di carriera e si ritiene siano questi a spiegare determinati comportamenti e attitudini, non l'età. Tra i vari autori che si sono interessati della psicologia del ciclo di vita, quello che risulta particolarmente rilevante per questo elaborato è Super, il quale può essere considerato uno dei primi e dei più autorevoli studiosi della relazione uomo-lavoro. Il suo approccio "arco di vita – spazio di vita" ("*life span – life space*") allo studio delle carriere, considera le scelte e la crescita professionali come un processo lineare che si evolve durante tutta la vita dell'individuo, e che si propone come un tentativo costante di attuare differenti concetti di sé nelle decisioni sul piano formativo e professionale.

Il modello elaborato da Super negli anni '50, e rimodulato negli anni successivi, si pone inizialmente l'obiettivo di supportare le tecniche oggettive e direttive di *assessment* orientativo, passando successivamente alla determinazione di vere e proprie tecniche d'intervento che valorizzino l'importanza che la percezione di sé dell'individuo riveste nei vari stadi della sua vita. Egli analizza il processo di sviluppo che avviene nel ciclo vitale di ogni individuo. Tale processo, secondo Super, è caratterizzato dall'esistenza di fasi o stadi che si succederebbero nella vita dell'individuo rispetto al cosiddetto *vocational adjustment*. Nel suo approccio che si potrebbe definire "stadiale" si possono distinguere le seguenti fasi (Figura 1) o *life stages*, che corrispondono a 5 fasce d'età e si declinano nell'arco di vita o *life span*. Esse sono dette "fasi dello sviluppo di carriera" o *career development*: la crescita, l'esplorazione, il consolidamento, il mantenimento e il disimpegno.

Il contributo di Super alle teorie psicologiche ha di certo una valenza innovativa, ma tuttavia ad oggi sono decisamente cambiate le condizioni che hanno caratterizzato l'economia e la società occidentale tra gli anni '60 e il 2000. Basti pensare che la carriera non segue più un percorso lineare e prevedibile, mentre, invece, acquisisce molteplici forme, o addirittura vede i suoi confini molto più labili e meno definiti (De Filippi, Arthur, 1996; Gabrielli, 2010). Tale modello sarebbe inapplicabile alla realtà socio-economica attuale anche considerando che la vita media degli individui si sta allungando sempre di più e parallelamente anche l'età pensionabile. Inoltre, va considerato che Super attribuisce alla fase del disimpegno il connotato di inattività o di processo verso l'inattività, quando invece le più recenti pratiche di *Age Management* sono volte

alla valorizzazione di ogni fascia d'età e, come si vedrà più avanti, ci si sofferma sempre di più anche sui lavoratori *aged* (Naegele, G., Walker, A. 2006; Gabrielli *et al.*, 2013; Fondazione ISTUD *et al.*, 2014).

Vi sono poi ulteriori limiti che rendono difficile l'applicazione di costrutti come il concetto di sé a gruppi etnici diversi da quelli appartenenti al mondo occidentale (Thomas, Alderfer, 1989; Cox, Ncomo, 1990), oppure il fatto che comunque tutte le decisioni riguardanti la scelta della carriera hanno come presupposto, anche nella stessa società occidentale, fattori fondamentali come povertà e discriminazione sociale che tendono a limitare fortemente le alternative di carriera percorribili (Carter, Cook, 1992).

Infine, un'altra difficoltà applicativa si ritrova nell'eccessiva linearità del modello di Super: tale modellizzazione risulta poco adattabile al contesto odierno, nel quale è meno probabile che gli individui attraversino le fasi dello sviluppo vocazionale nell'ordine previsto da Super, quando in realtà è più verosimile che si susseguano periodi di lavoro più o meno stabili, fasi di disoccupazione, momenti di aggiornamento professionale o formazione, ecc.

Figura 1



Fonte: rielaborazione di Gabrielli *et al.*, 2013

Quando si parla di *Age Management* ci si riferisce a tutte le generazioni presenti all'interno di un contesto lavorativo, ma sempre più spesso si affronta il tema guardando ai lavoratori maturi. Anche se in questa sede si discuterà principalmente dei Millennials, cioè delle leve giovani nei contesti aziendali, è opportuno fare un'osservazione più generale sui fenomeni demografici attuali, poiché altrimenti non si comprenderebbe quale sia il motivo che ci spinge a studiare le possibili politiche di people management a supporto dell'ingresso dei Millennials in azienda e quali saranno le relative sfide.

### 1.1 I fenomeni demografici in Italia ed Europa

Le prime riflessioni preoccupanti che i Paesi più industrializzati fecero sulla questione dell'*ageing* derivavano da un mutamento di carattere demografico evidenziato sin dalla prima metà del Novecento. Tale mutamento consisteva nel progressivo invecchiamento della popolazione, scaturito principalmente dal basso tasso di natalità e dall'aumento della speranza di vita. Questa nuova consapevolezza spinse i Paesi a valutare i possibili impatti dell'*aging* sul mondo del lavoro (Fondazione ISTUD et al., 2014)

Il tema dell'Age Management viene, nella maggior parte dei casi, affrontato dal punto di vista dei lavoratori più anziani (oggi corrispondono ai Baby Boomers), specialmente a causa del fenomeno dell'invecchiamento della popolazione che risulta essere più incisivo in Italia rispetto agli altri Paesi europei. Il progressivo invecchiamento che caratterizza la maggior parte dei paesi dell'Unione Europea è in atto ormai da molti anni ed è determinato da un aumento della vita media e dalla contemporanea riduzione del tasso di natalità. La ridotta natalità non è riuscita ad essere controbilanciata nemmeno dai consistenti flussi migratori internazionali. Inoltre, il recente ingresso nell'Unione Europea di alcuni paesi dell'Est - paesi con una percentuale di popolazione giovane tendenzialmente più alta rispetto ai paesi partecipanti all'Unione - non è riuscito a decelerare significativamente il processo di invecchiamento dell'UE. Infatti, gli stessi paesi recentemente entrati a far parte dell'UE, cominciano a registrare un progressivo invecchiamento della loro popolazione, dovuto specialmente ad una riduzione del tasso di mortalità (Capacci, Rinesi). Per ciò che concerne il contesto italiano, le proiezioni Istat 2006 prevedono che gli over 65 nel 2050 potrebbero rappresentare più dei tre quarti della popolazione (Fondazione ISTUD et al., 2014). Questa previsione non si spiega esclusivamente sulla base dei cambiamenti demografici in corso. Occorre far riferimento anche alle recenti riforme previdenziali e alla crisi economica, del 2007: questi sono fattori fondamentali che hanno contribuito ad un accrescimento

della presenza dei lavoratori dai 50 anni in su nel mercato del lavoro, rispetto alla componente giovane.

Parlando più specificatamente del caso italiano, particolare attenzione va posta alla riforma previdenziale Monti-Fornero, approvata a fine 2011. Tale riforma ha ridotto i requisiti di accesso alle pensioni di anzianità e di vecchiaia e, conseguentemente, ha provocando un decisivo innalzamento dell'età pensionabile.

Proprio a causa di questa successione di eventi, si è verificata, nel mercato del lavoro, un aumento dei lavoratori attivi maturi, in particolare della fascia 55-59. Le principali conseguenze della riforma Monti-Fornero sono stati l'innalzamento dell'età pensionabile e una decisiva contrazione dell'offerta lavorativa che, di conseguenza, ha comportato l'interruzione nelle assunzioni della forza lavoro più giovane, ovvero la fascia di età più colpita dalla disoccupazione. La maggioranza dei lavoratori con più di 55 anni è rimasta attiva ed ha registrato un tasso di occupazione maggiore rispetto alle rilevazioni precedenti. Tale fenomeno ha generato un *unicum* nel contesto economico italiano, poiché è avvenuto nonostante la contrazione dell'offerta di lavoro nei primi anni della crisi (Fondazione ISTUD et al., 2014)

Il quadro demografico ci suggerisce, quindi, che nelle imprese gli schemi di pensiero e le policy a beneficio dei dipendenti rimangano maggiormente concentrate verso i lavoratori maturi, proprio perché presenti, in maniera consistente, nei luoghi di lavoro. Ciò, però, non va a beneficio dei lavoratori più giovani che, come si vedrà più avanti, hanno esigenze significativamente diverse.

## 1.2 Generazioni a confronto

Già dall'antichità gli studiosi si sono interrogati su cosa si dovesse intendere con il termine "generazione".

Sin dai tempi di Erodoto e Eraclito, la generazione veniva concepita come una sorta di unità di misura che indicava l'arco temporale medio tra la nascita dei genitori e la nascita dei loro figli. In tale contesto, la durata di una generazione era calcolata intorno ai 30 anni (Erodoto, 429 a.c.; Eraclito). Allo stesso modo, molti anni dopo, sociologi come Hume e Comte hanno affrontato la questione della durata delle generazioni in termini quantitativi e l'hanno utilizzata per spiegare il susseguirsi degli eventi nella società (Comte, 1853; Hume, 1748)

L'approccio quantitativo è, però, stato messo in discussione dalla sociologia contemporanea, la quale ha contribuito a sviluppare un nuovo concetto di generazione molto più completo e riguardante altri aspetti, ovvero non soffermandosi soltanto sulla variabile temporale. Karl Mannheim, noto sociologo, scrive: *"non il fatto di essere nati nello stesso tempo cronologico, di essere diventati giovani, adulti e vecchi allo stesso tempo costituisce la collocazione comune nello spazio sociale, bensì la possibilità a esso legata di partecipare agli stessi avvenimenti e contenuti di vita e, soprattutto, di essere esposti alle stesse modalità di stratificazione della coscienza"* (Mannheim, 1928).

Le altre variabili inserite sono state, quindi, il fatto di aver vissuto una comune fase di vita, un comune bagaglio di esperienze o, in generale, punti di contatto e eventi caratterizzanti. Tramite questo nuovo approccio, è stato possibile affrontare la questione del passaggio generazionale in termini meno lineari: le generazioni possono sovrapporsi, cioè essere compresenti in uno stesso istante temporale. Attualmente, i ricercatori sociali occidentali sembrano condividere la successione di generazioni che viene di seguito descritta. Risulta necessario precisare che tale suddivisione nasce per descrivere principalmente lo sviluppo sociale americano. Solo in seguito tale descrizione è stata applicata al resto del mondo occidentale, secondo una presunzione per cui il progresso americano può essere assimilabile a quello degli altri paesi dell'Occidente. La visione globalizzata del mondo odierno tende a confermare questa presunzione e a conferirle una portata molto più ampia, andando cioè a considerare anche il mondo orientale. Tuttavia, come è facile immaginare, la storia di ogni paese è unica e allo stesso modo lo sono gli usi, i costumi e gli elementi che caratterizzano la popolazione e perciò la visione filo-americana incontra alcune contraddizioni di cui si discuterà più ampiamente nei paragrafi successivi.

Le classificazioni individuate dalla sociologia moderna sono descritte nella tabella che segue:

Tabella 1

<b>Generazione</b>	<b>Anno di nascita</b>	<b>Età attuale (2016)</b>
<i>Traditionalists o Veterans</i>	1922 – 1945	69 – 92
<i>Baby Boomers</i>	1946 – 1964	50 – 68
<i>Generation X</i>	1965 – 1979	35 – 49
<i>Millennials o Generation Y</i>	1980 ~ 2000	16 ~ 36
<i>Generation Z</i>	2001 ~ 2010	15 ~ 6

Fonte: rielaborazione personale

Mentre per le prime tre generazioni è più semplice individuare i momenti di “inizio e fine”, per quella dei Millennials vi sono ancora dei dubbi da sciogliere: siamo ancora troppo vicini all’ipotetica data del 2000 e per “delimitare” questo tipo di cambiamento sociale è necessario discostarsi di più anni. Molti documenti e survey riportano la data del 2000: ad esempio la survey di PricewaterhouseCoopers “*Millennials at work: reshaping the workplace*” concorda perfettamente con l’articolo di Goldman Sachs “*Millennials – Coming of Age*”. McKinsey, invece, in una survey sui Baby Boomers in cui affronta la questione delle varie generazioni, fa risalire le date di “inizio e fine” spostandosi di circa 5 anni in avanti, “stabilendo” il 1985 come inizio e il 2004 come fine. Altro dato discordante lo si ritrova in un articolo contenuto nel *Journal of Business and Psychology*, in cui i Millennials sarebbero la generazione nata tra il 1979 e il 1994. (McKinsey, 2009: p.24; Myers, Sadaghiani, 2010; PricewaterhouseCoopers, 2011; Goldman Sachs, 2015)

Tale discordanza è sintomo, in realtà, anche di un altro importante fattore: la divisione per generazioni, pur essendo supportata da numerosi studi, risulta comunque una schematizzazione artificiale della società nella storia. Ogni ricercatore, nell’effettuare la caratterizzazione delle generazioni, può individuare le determinanti oggetto di studio in contesti temporali differenti rispetto agli altri. Gli studi, le survey, gli approfondimenti e così via sono frutto di una rielaborazione umana del contesto sociale e, in tal senso, non rappresentano con estrema precisione la popolazione mondiale, ma descrivono l’individuo *medio*, in un contesto temporale *medio*, guardando la società secondo un’ottica *vicina* al ricercatore. Ciò significa che, se la maggior parte degli studi sono stati condotti da società occidentali, l’ottica con cui si guarderà il tema sarà di tipo occidentale, tralasciando quelle aree geografiche socialmente diverse dal contesto di riferimento. Di tale argomentazione se ne discuterà nei paragrafi successivi.

Dopo aver dato un quadro sintetico del contesto demografico, è necessario analizzare le varie generazioni in modo più dettagliato. Tra il 2010 e il 2011, la Fondazione Sodalitas<sup>2</sup> ha affrontato la questione dell'Age Management in azienda attraverso il *Laboratorio Working Age*. Imprese come Accenture, Vodafone, L'Oreal, BPM, IBM sono state coinvolte nel progetto e ciò ha permesso loro sia di effettuare un benchmark reciproco sul tema oggetto di studio, sia di implementare strategie efficaci di *people management* nel proprio contesto organizzativo di riferimento. Nello studio, inoltre, vengono analizzate approfonditamente le varie generazioni (Fondazione Sodalitas, 2011):

- ❖ **Traditionalists** - nati prima della seconda guerra mondiale e cresciuti durante i regimi dittatoriali e la guerra, nella stragrande maggioranza sono già in pensione. Quelli che ancora lavorano (in Italia sono di più rispetto alla media EU) sono frequentemente in posizioni di responsabilità e in grado di esercitare un notevole potere (classici esempi in Italia sono la politica, la finanza, le professioni ecc). Questa generazione, ha osservato sconvolgimenti epocali nella propria vita. Proprio per questo, è molto meno propensa delle altre ad affrontare positivamente i cambiamenti ed è centrata sulla stabilità e sulle regole. I valori fondamentali che la connotano sono l'impegno nel lavoro, il rispetto per l'autorità, la *loyalty* verso i datori di lavoro e, viceversa, la fiducia dell'organizzazione nei loro confronti (Fondazione Sodalitas, 2011).
  
- ❖ **Baby Boomers** – I Baby Boomers hanno dominato l'economia dei Paesi industrializzati per più di 25 anni. Una ricerca del McKinsey Global Institute ha dimostrato che i 79 milioni di Boomers hanno sono riusciti ad ottenere livelli di ricavi da record, hanno generato un'enorme ricchezza e stimolato la crescita economica. Tuttavia hanno raggiunto dei livelli da record anche nella spesa e, non riuscendo a risparmiare, hanno accumulato livelli di debito senza precedenti (McKinsey, 2008). L'appellativo Baby Boomer si riferisce al "boom" delle nascite negli anni '50/'60. Questa generazione è cresciuta in un periodo florido ed è entrata nel mondo del lavoro intorno agli anni '70, un decennio permeato da significativi sconvolgimenti di carattere sociale. Il fatto di essere una grande porzione della popolazione ha reso i Boomers particolarmente competitivi.

---

<sup>2</sup> La Fondazione Sodalitas (1995) realizza progetti con le aziende nell'ambito della sostenibilità; è impegnata a sostenere lo sviluppo manageriale delle organizzazioni no profit e la crescita delle nuove generazioni attraverso progetti di sistema, consulenze gratuite e collaborazioni con scuola e università. Viene sostenuta da più di 100 imprese impegnate attivamente nello sviluppo della CSR.

Essi hanno recepito dai genitori la propensione al lavoro, non come un dovere verso la società, piuttosto come un beneficio personale che avrebbe significato carriera e potere. Sul lavoro i Boomers hanno puntato tutto, arrivando anche ad accettare di sacrificare alcuni aspetti critici della vita privata che avrebbero minato la stabilità della famiglia. Caratteristica inconcepibile per la generazione precedente. I valori che denotano i Boomers sono l'atteggiamento fiducioso, l'importanza alla crescita personale e al proprio lavoro, il team building, l'attenzione alla propria salute e al benessere personale (Fondazione Sodalitas, 2011).

- ❖ **Generazione X** – Sono, in parte, figli dei Boomers, cresciuti tra il 1980 e 1990, periodo particolarmente turbolento a livello sociale ed economico. Queste persone sono cresciute molto spesso da sole o con la TV. Buona parte di questo gruppo è figlio di genitori separati/divorziati e perciò ha affrontato presto il cambiamento come elemento caratterizzante della vita. Si tratta quindi di un cluster caratterizzato da praticità, da padronanza delle tecnologie, abilità di ragionare in modo globale, voglia di divertimento, nonché voglia di ricercare un equilibrio abbastanza efficace tra lavoro e vita privata (Fondazione Sodalitas, 2011). Essi sono entrati nel mondo del lavoro dopo le prime fasi di ridimensionamento aziendale e dopo il lancio di nuovi modelli contrattuali. La ricerca SPReW (*Social Patterns of Relation to Work*)<sup>3</sup> definisce tale cluster come generazione “di mezzo”, poiché sembra possedere dei tratti somiglianti sia alla “vecchia”, sia alla “nuova”. La stessa ricerca, tuttavia, evidenzia che gli X-ers appaiono come i più “arrabbiati” o, comunque, rassegnati. Sembrano avere una chiara percezione dei privilegi che, rispetto ai predecessori hanno perduto, e al contempo mancano della vitalità di cui dispongono i più giovani. Per questa generazione, la *loyalty* verso il posto di lavoro ha perso importanza ed è conseguentemente aumentata la propensione a lavorare in autonomia. Si vanno, quindi, a mescolare elementi come la competizione, la ricerca di sicurezza e la preoccupazione (Commissione Europea, 2008).

---

<sup>3</sup> SPReW (Social Patterns of Relation to Work) è un progetto di ricerca finanziato nell'ambito del sesto programma quadro dell'Unione Europea/Citizens and Governance. La ricerca è iniziata nel giugno 2006 e si è conclusa ad agosto 2008; comprendeva sei paesi: Belgio, Francia, Germania, Italia, Ungheria e Portogallo. Il progetto prende in esame gli aspetti che caratterizzano il rapporto con il lavoro e il suo significato per le persone nelle diverse generazioni e si propone di individuare i fattori che conducono alla solidarietà tra generazioni o che viceversa generano tensioni. Lo scopo della Commissione Europea era quello di capire se esistesse un conflitto intergenerazionale e quali potessero essere le politiche opportune da parte di istituzioni e imprese.



❖ **Millennials** – Contrariamente al cliché che vorrebbe i giovani svogliati e privi di forza di volontà nel rapporto con il lavoro, i “nativi digitali” o Millennials risultano essere particolarmente adatti al lavoro in team, dotati di straordinarie capacità informatiche, multi-tasking, hanno una buona padronanza delle lingue straniere, e sono sorprendentemente attenti anche alla questione etica (Pricewaterhouse Coopers, 2011). In tutti i paesi europei osservati, questa generazione è la più qualificata di sempre e allo stesso tempo ha sviluppato un approccio aperto, flessibile e disponibile al cambiamento rispetto alle due generazioni precedenti. Per i Millennials l’essere esposti in prima persona all’incertezza e alla precarietà del mercato del lavoro, viene parzialmente eclissato dalla consapevolezza di essere padroni delle tecnologie digitali e da una sostanziale familiarità con la flessibilità del lavoro. Il lavoro diventa un elemento necessario ma non sufficiente per la realizzazione di sé: è importante ma non determinante.

I Millennials vengono visti come una delle più grandi generazioni nella storia. Si ritiene che nel tempo saranno in grado di rimodellare l’economia e che le loro particolari caratteristiche cambieranno il modo in cui si fa business, costringendo le imprese a rivedere le proprie “strutture” (Goldman Sachs, 2015 b).

❖ **Generazione Z** – Già da qualche anno si inizia a parlare della generazione che seguirà i Millennials, la cosiddetta Generazione Z. Sono stati i primi a poter usufruire di internet sin dalla prima infanzia, perché i Millennials, pur avendo avuto la stessa opportunità, si sono affacciati alle tecnologie digitali attuali, con qualche anno di ritardo rispetto ai loro successori. Grazie alla rivoluzione del web che ha caratterizzato gli anni novanta, la Generazione Z è stata esposta ad una dimensione tecnologica straordinaria e impensabile per i loro genitori. Nei primi anni di crescita dei ragazzi della Generazione Z, gli strumenti tecnologici sono diventati più ergonomici, compatti e, soprattutto, più economici. Ciò ha favorito, senza dubbio, la loro diffusione su larga scala: il *device* non è soltanto uno strumento di comunicazione, di gioco ecc. Diventa, per la Generazione Z, uno strumento di studio e apprendimento. Non risulta difficile credere che quando la Generazione Z si affaccerà nel mondo del lavoro, la tecnologia informatica sarà un elemento decisamente presente in tutti i percorsi di carriera, più di quanto non lo sia già per i Millennials (Goldman Sachs, 2015). Riguardo al lavoro, si ritiene che i membri di tale generazione, troveranno soddisfazione in una tipologia di impiego legato alle loro passioni, più che in un livello di retribuzione alto (in ciò sarebbero simili ai Millennials).

Come sostiene Jeffrey Arnett, studioso dell'*emerging adulthood*<sup>4</sup>, i prossimi adulti si aspettano di trovare un'occupazione che rispecchi la propria identità. Diversamente da quanto visto per i loro genitori, sono maggiormente disposti a tentare più di un solo lavoro o tirocinio, proprio per la loro voglia di intraprendere una professione a cui tengono veramente, piuttosto che “limitarsi” ad un lavoro stabile ma ritenuto insoddisfacente. (Arnett, 2000; 2004)

### 1.3 La valorizzazione dell'*Age Diversity*

L'ambiente di lavoro è il luogo in cui ognuno ha il compito di rapportarsi con persone diverse per sesso, cultura, livello di scolarizzazione, per competenze, capacità, per nazionalità e per età. Il luogo di lavoro può essere descritto proprio in base a queste variabili e la loro combinazione produce effetti non solo sul generale “clima” aziendale, ma anche e soprattutto sulla concreta efficienza dei team di lavoro, nonché sullo sviluppo di una cultura aziendale condivisa ed efficace.

Lo scopo delle più recenti politiche organizzative di *management* delle risorse umane è quello di promuovere le relazioni tra le generazioni. Il fattore chiave diviene, quindi, la generazione; ciò significa non solo porre l'enfasi sull'età e sulle diverse fasi del ciclo di vita, ma anche rivalutare le varie esperienze, gli schemi sociali, culturali e lavorativi. Significa, inoltre, valorizzare le differenti conoscenze e competenze tecnologiche che sono retaggio di ogni generazione. Si parla, perciò, di strategie che implicano un diverso approccio in tutte le aree della gestione del personale: dal recruitment, alla formazione e allo sviluppo delle carriere; dalla flessibilità negli orari e nell'organizzazione del lavoro, all'adeguamento delle mansioni e dei posti di lavoro; dalle politiche di compensation, a quelle di uscita e/o pensionamento (ISFOL, 2013).

Alan Walker, uno dei maggiori esponenti a livello europeo dell'Age Management, ha effettuato numerosi studi in cui si è focalizzato sul sistema organizzativo e su come le politiche manageriali siano essenziali per riuscire ad implementare un miglioramento nella gestione dell'*ageing* nelle

---

<sup>4</sup> L'area di studio di Jeffrey Arnett è la cosiddetta *Emerging Adulthood*, quel periodo della vita che va più o meno dai 18 ai 29 anni. Arnett ha coniato tale termine e ha presentato la relativa teoria in un noto articolo contenuto in *American Psychologist* nel 2000. Secondo Arnett, negli ultimi 50 anni, le tradizionali esperienze che le persone vivono tra 18 e i 29 anni, sono drasticamente cambiate, specialmente nelle società più industrializzate. Anzi che sposarsi e divenire genitori tra i 20 e i 25 anni, buona parte delle persone ora rimanda questa scelta di 5-10 anni e occupa i primi anni di maturità nell'esplorazione sia di sé stessi, sia delle possibilità che si prospettano davanti, come affetti e il lavoro. In sostanza, si è venuto a creare un nuovo stadio dello sviluppo tra l'adolescenza e l'età adulta. Negli ultimi anni, è aumentata sempre di più l'attenzione degli studiosi verso questo periodo e ora viene riconosciuta da tutti come *Emerging Adulthood*.

imprese (Walker, 2005). Ponendo come premessa fondamentale il fatto che non esista una *one best way* nell'Age Management, ma che sia essenziale guardare al caso specifico, Walker ha osservato una lunga serie di casi aziendali reali da cui ha potuto trarre delle regole più o meno generali utili all'HR management nella progettazione e attuazione di Age Management. Sulla base degli studi condotti per la *European foundation for the improvement of living and working conditions*, egli sintetizza alcune *best practice*, ovvero tutta una serie di attività volte a scardinare le barriere dell'età (Fondazione ISTUD et al., 2014: pp.7-8). Queste attività ricoprono varie tematiche aziendali, che Walker definisce secondo 8 dimensioni (Naegele, Walker, 2006: p.7):

- *Job recruitment* - gli interventi previsti sono volti sia all'eliminazione dei limiti di età nelle offerte di lavoro, sia all'impiego di personale appositamente qualificato per intervistare e selezionare i candidati ai fini di garantire un processo di selezione non distorto dalla variabile età, ma piuttosto basato sulle capacità, competenze ed esperienze (Mapelli, 2015);
- *Learning, training and lifelong learning* - in questo caso si parla di azioni come l'eliminazione dei limiti di età riguardo la possibilità di accedere alle opportunità di apprendimento e di formazione, il continuo monitoring del fabbisogno formativo dei dipendenti, organizzare il lavoro in modo da renderlo sempre occasione di apprendimento – ad esempio, la creazione di team e gruppi composti da differenti fasce d'età, l'utilizzo dei lavoratori più anziani – in particolare delle loro competenze – per la creazione di un “*knowledge pool*” nell'organizzazione.

Le iniziative di *cross-fertilization* generazionale sono probabilmente le più implementate, specialmente nel contesto italiano, e possono riguardare la creazione di gruppi di lavoro misti, di attività di *mentoring* o *reverse mentoring*. In quest'ultimo caso, il *mentor* è più giovane del suo *mentee* e quindi ha un'anzianità aziendale inferiore (Mapelli, 2015).

Tali azioni contribuiscono a motivare sia il personale giovane (che aspira al livello di conoscenza dei più anziani) che quello più maturo (che vede riconosciute le proprie competenze come cruciali) e, inoltre, l'apprendimento e la formazione in-house da parte dei dipendenti con più esperienza aiuta ad accrescere il livello di abilità generale della forza lavoro, nonché la capacità di innovazione;

- *Career development* – in questa dimensione, buone pratiche sono quelle che assicurano a tutti i lavoratori, sia giovani che maturi, la possibilità di avanzare nella propria carriera – non solo in termini gerarchici – e di sostenere e aumentare le competenze già possedute. Un esempio di questo tipo è quello di mettere in pratica un *matching* tra ciò che viene richiesto ad un determinato ruolo e la naturale evoluzione della performance lavorativa

nel tempo. Per ottenere ciò è possibile utilizzare strumenti come i piani di carriera costruiti *ad hoc*, orientamenti e *coaching*;

- *Flexible working time practices* – Lo scopo di queste pratiche è quello di andare a migliorare il cosiddetto *worklife balance*, ovvero il bilanciamento tra il lavoro e interessi o impegni personali. Gli esempi di *best practices* in questo campo includono forme di orario di lavoro flessibile, come ad esempio l'adeguamento dei turni di lavoro, la banca delle ore, il pensionamento parziale e particolari modelli di *job rotation* (Mapelli, 2015). La flessibilità, intesa in tal senso, crea un effetto del tutto positivo sullo stato di salute sia dell'impresa che del personale: incide sulla motivazione dei lavoratori e sulla qualità della loro vita al di fuori del contesto lavorativo e, per l'azienda, comporta un miglior utilizzo delle risorse, una diminuzione dell'assenteismo e un aumento generale della produttività del personale. Inoltre, è stato provato che l'adozione di tali metodi valorizza l'immagine dell'organizzazione, nonché la sua attrattività verso i *job seeker*, permettendo all'azienda di reclutare, e successivamente trattenere, talenti e professionalità difficilmente reperibili (Fondazione ISTUD et al., 2014). Ciò accade per tutti i lavoratori, ma negli ultimi anni ha assunto una rilevanza maggiore per la generazione dei Millennials;
- *Health protection and promotion, and workplace design* – Assicurare la tutela e la promozione della salute, nonché la puntuale organizzazione del contesto, significa ottimizzare i processi lavorativi. L'organizzazione del lavoro permette ai dipendenti di ottenere performance migliori e uno stato di salute superiore. Questi obiettivi possono trovare l'implementazione attraverso, ad esempio, un'analisi dei rischi di salute sul lavoro, le indagini sul benessere dei dipendenti oppure il *job re-design* dell'ambiente in senso di confortevolezza. È stato riscontrato, infatti che una completa e corretta implementazione del sistema di salute e sicurezza, possa ottenere importanti benefici sulla salute del personale, sia fisica che mentale, limitando sia le assenze per malattia e i pensionamenti anticipati dovuti a problemi di salute, sia i costi connessi all'assenteismo e alle malattie professionali (Fondazione ISTUD et al., 2014);
- *Redeployment* – Il reimpiego in una mansione differente riguarda principalmente il personale *aged*. Permette di ottenere un maggiore coordinamento ed un notevole adattamento tra ciò che viene richiesto dall'ambiente di lavoro e le capacità effettive dei lavoratori. Ciò non avviene con l'intento di svalutare la qualità del lavoro svolto da questi ultimi, le competenze o il loro status. Al contrario, vengono rivalutate tutti questi fattori

in termini di *employability* e qualificazione ed è stato dimostrato che si riesce a rinforzare la produttività dei dipendenti (Fondazione ISTUD et al., 2014);

- *Employment exit and the transition to retirement* – la pratica aziendale mostra che le modalità più efficaci che riescono a gestire nel modo migliore questi momenti, critici sia per il lavoratore che per l'azienda, raccolgono una serie di misure di preparazione, come ad esempio l'assistenza da parte dell'azienda - nella ricerca di un nuovo impiego, la possibilità per i pensionati di mantenersi in contatto con i colleghi, l'utilizzo di forme flessibili di transizione (i pensionati possono continuare ad essere temporaneamente impiegati e l'organizzazione continua a beneficiare delle loro competenze oppure, in alternativa, possono svolgere lavori all'esterno dell'organizzazione) o forme flessibili di pensionamento che si realizzano con una riduzione progressiva dell'orario di lavoro. Una buona gestione dell'uscita rende più semplice l'individuazione dei successori, nonché la loro familiarizzazione con il ruolo e, inoltre, accresce la reputazione dell'impresa;
- *Comprehensive approaches* – gli approcci onnicomprensivi sono quelli che si spingono verso un orizzonte più ampio e vanno intesi come un punto chiave per la creazione di una strategia HR integrata e sistemica, ciò significa effettuare un'analisi sull'intero arco di vita lavorativa. Tali approcci hanno degli effetti più a lungo termine e promuovono in modo particolarmente efficace lo sviluppo di una cultura organizzativa che sia più sensibile ai cambiamenti demografici e che sia, di conseguenza, sostenibile (Naegele, Walker, 2006). Grazie a queste attività, l'organizzazione ottiene una maggiore flessibilità nella gestione delle risorse umane. Inoltre, un'implementazione strutturale, quindi continuativa, delle *best practice* di *Age Management*, da un lato fa sì che col tempo queste vengano accettate sempre di più dal personale e, dall'altro, consente di raggiungere un guadagno in efficacia.

In tal senso, Alan Walker individua anche una serie di fattori chiave di successo che permettono una migliore implementazione dei processi di *Age Management* e sono i seguenti (Naegele, Walker, 2006: p.9):

- Una progettazione attenta
- La comunicazione deve essere attenta e partecipata
- Coinvolgere i sindacati sin dalle prime fasi
- Coinvolgere i lavoratori sin dalle prime fasi
- Formare il management e renderlo più consapevole della tematica

- Implementare il progetto a stadi
- Effettuare delle valutazioni periodiche
- Portare avanti una comunicazione continuativa sullo stato di avanzamento del progetto
- Porre attenzione a tutti gli aspetti dell'ambiente di lavoro

Sono sempre più numerose ed autorevoli le istituzioni pubbliche ed i “think tank” privati che stanno abbracciando i temi legati all' Age Management. Tra questi si citano:

- la *European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*, precedentemente menzionata accanto alla figura di Alan Walker, che ha composto per la Commissione Europea una “*Age Management Practice Guide*” per le organizzazioni che condividono tali preoccupazioni, e cioè la necessità sociale ed economica di gestire la coesistenza di più generazioni nell'impresa, cercando di trarre dalle differenze di età tutti i vantaggi possibili. Nella *Practice Guide* sono descritte le otto dimensioni in cui si muovono le pratiche di Age management proposte da Alan Walker e i prerequisiti di successo, entrambi precedentemente approfonditi.
- la lista di 9 misure realizzata da un gruppo di imprese di CSR Europe e coinvolte in uno studio volto a ricercare e, successivamente implementare, una politica di “*Benessere permanente sul posto di lavoro*”. L'elenco di misure è stato redatto grazie alle esperienze vissute dalle stesse imprese, allo scopo di promuovere la creazione un contesto legislativo che risulti globalmente armonico e che faciliti l'assunzione e l'*employability* dei lavoratori *aged*. L'attuale divergenza tra legislazioni è, per l'appunto, un evidente ostacolo per le aziende che operano oltre i confini nazionali;
- “*Live Longer, Work Longer*”, ampio studio che l'OECD ha effettuato nel 2006 sul tema dell'*aging* e delle politiche per l'occupazione. L'indagine si basa su di una ricchissima documentazione e analizza approfonditamente le problematiche legate all' Age Management;
- la mozione elaborata dal Comitato per l'Occupazione e gli Affari Sociali, che è stata sottoposta al Parlamento Europeo, circa l'adozione di una risoluzione sulla “*Sfida demografica e la solidarietà tra le generazioni*” (Fondazione Sodalitas, 2011).

Un virtuoso esempio italiano è il già citato Laboratorio Working Age della Fondazione Sodalitas. Le imprese partecipanti al Laboratorio sono state: Accenture, Banca Popolare di Milano, IBM, Kraft Foods, L'Oreal, Randstad, Telecom Italia, Vodafone.

Queste organizzazioni hanno potuto scambiare, l'una con l'altra, opinioni ed esperienze riguardo la gestione della Generation Y, degli over 50 e del dialogo intergenerazionale. Tutte si trovavano d'accordo sul fatto che per affrontare tali dinamiche sociali fosse necessario, e soprattutto urgente, sensibilizzare *in primis* le funzioni *Human Resource* e di *line* delle organizzazioni: molto più attivamente delle altre aree dell'impresa, esse sono chiamate ad occuparsi di queste categorie di persone, valorizzandone le competenze e garantendone la soddisfazione professionale. Successivamente, bisogna sensibilizzare i lavoratori stessi ed un pubblico più vasto composto da opinion leader e decisori pubblici (Fondazione Sodalitas, 2011).

Nello stesso contesto, come annunciato, non c'è stato solo un *brainstorming*, uno scambio di idee, ma sono stati presentati anche i fatti: le imprese hanno condiviso le attività di Age Management già attive nelle rispettive realtà lavorative, spiegandone le caratteristiche e esplicitando ciò che si voleva ottenere e ciò che è stato realmente ottenuto. Le attività sono state raccolte in tre macro-aree, in base alla finalità dell'attività stessa. La prima categoria riguarda l'*attraction*: si tratta di iniziative che hanno principalmente l'obiettivo di orientare le nuove leve nel mondo del lavoro e di attrarre talenti in azienda; esse sono l'ampliamento dei confini aziendali (Open Day), l'incontro con i giovani in ambienti come scuola e università (recruiting day di Accenture, Vodafone e IBM, progetto "Vivaio" di BPM), l'adattamento dei linguaggi di comunicazione d'impresa alle caratteristiche degli interlocutori (presenza sui social), lo sviluppo di iniziative di *employer branding* (network Scuola e Impresa Telecom Italia [Telecom Italia, 2015]), offrire alcuni ruoli in base al *know how* di esperienza, in modo tale che l'azienda risulti più attrattiva anche per le fasce più *senior* (il *senior advisor recruiting* di Accenture).

La seconda categoria riguarda il *development*: si tratta di iniziative che volte principalmente a "far crescere" i dipendenti, sia a livello di formazione che di performance; esse sono la valorizzazione della *age diversity*, preso come elemento fondante della cultura d'impresa (esempio, la *diversity area* che ogni impresa del laboratorio ha implementato sulla propria intranet; la *Global Corporate Policy Statement on Workforce Diversity* di IBM; la formazione sulla Diversity di L'Oréal; gli *induction program* di Vodafone ed Accenture (Gopalakrishnan, 2012; Murton, 2015), l'attivazione attività che promuovano lo scambio generazionale e il *cross-fertilization* tra giovani e over 50, per dare voce alle varie età (ne sono esempio il *reverse mentoring* di IBM [IBM, 2011]; il *graduate program* di Vodafone).

La terza e ultima categoria riguarda l'*inclusion*: esse sono iniziative tese a promuovere una migliore integrazione delle persone in azienda ed a coltivare il senso di appartenenza; fanno parte di questo ambito le iniziative delle aziende volte a informare i collaboratori sull'andamento dell'azienda (esempio, i canali di informazione My News e My Radio di L'Oréal, che espone

notizie settimanalmente e al quale possono accedere tutti dipendenti del Gruppo), l'attivazione di strumenti di ascolto per il benessere dei diversi gruppi aziendali (esempio, il Centro People Caring di Telecom Italia; il supporto Psicologico di BPM [BPM, 2014]), lo sviluppo di strumenti di flessibilità per rispondere alle esigenze di giovani e over 50 (esempio, il Time Saving e Health&Wellness di Kraft ed il Remote Working di Accenture, primo in Italia), il volontariato d'impresa come strumento per accrescere la motivazione e il senso di appartenenza (esempio, il Volontariato d'impresa di Accenture [Accenture, 2014], il CitizenDay di L'Oréal [L'Oréal, 2012], il programma di volontariato di IBM "On Demand Community" per dipendenti e pensionati dell'azienda).

Anche livello universitario, il tema dell'Age Management sta riscontrando un'importanza sempre maggiore. Presso la LUISS Business School, è stato creato, a tal proposito, l'ALLab, ovvero l'Age LUISS Laboratory. Il laboratorio si pone come *mission* quella di promuovere il confronto ed una relazione collaborativa fra l'università e il mondo del lavoro al fine di sviluppare un approccio inclusivo all'*age diversity*, nonché la diffusione di pratiche innovative di Age Management.

Gli obiettivi che si propone l'ALLab sono:

- promuovere, in organizzazioni e imprese, pratiche virtuose di Age management, volte ad evitare comportamenti discriminatori, a riconoscere e valorizzare l'*age diversity*, a ridurre la "distanza" tra le diverse classi generazionali, ove sia presente, nonché a rafforzare le "alleanze" intergenerazionali (ad esempio attraverso *coaching* e *mentoring*);
- analizzare le aspettative degli individui verso l'organizzazione e il lavoro in funzione dell'età, nonché il loro mutamento nel tempo;
- identificare cluster di età con aspettative e attitudini simili in modo da accrescere la capacità dell'organizzazione di rispondere in modo differenziato e mirato ai bisogni dei collaboratori;
- effettuare una valutazione sull'effettivo impatto che le pratiche HR (formazione, comunicazione, sviluppo, compensation) hanno su cluster di popolazione aziendale diversi in termini di età e pianificare adeguate strategie di investimento sull'HR *management*;
- misurare la propensione delle persone al confronto e al *teamwork* con i diversi *cluster* per permettere la formazione di team di lavoro adeguati e oculati;
- misurare l'*age climate*, indicatore sintetico che mostra quanto le persone percepiscono il contesto organizzativo, rispetto all'età, come inclusivo e non discriminante;



- rilevare la percezione degli individui relativamente alla sensibilità dei capi sul tema delle differenze legate alle età.

Sempre sul tema dell'*age*, l'Allab ha effettuato, nel 2012, una survey con l'obiettivo di comprendere quale fosse l'importanza che le aziende tendono ad affidare all'*age management*, e quanto questo dare importanza si traduca in pratiche effettive. La survey ha coinvolto più di trenta organizzazioni provenienti da vari settori. I risultati ottenuti hanno portato alla luce che l'*age management*, in realtà, non sia ancora considerata una priorità in molte realtà organizzative e che i sistemi HR non siano ancora completamente sensibili alla tematica dell'età e dei suoi *cluster*. Se da un lato pian piano viene data importanza al trasferimento intergenerazionale di competenze, dall'altro le attività di *recruiting*, il *talent management* e il *rewarding* risultano ancora fortemente legati a schemi di pensiero più tradizionali.

#### 1.4 Aspetti critici: dove la divisione per generazioni incontra dei limiti

Come già accennato, non mancano le possibili critiche al tema delle generazioni. Se, però, è possibile tralasciare la questione della schematizzazione puntuale di esse, ovvero il fatto di identificare precisamente l'arco temporale in cui le generazioni compaiono, è meno accettabile il fatto che le relative caratteristiche possano riferirsi all'intera popolazione mondiale. Di conseguenza, si potrebbe supporre non solo che le generazioni possano essersi manifestate in periodi diversi (o non ancora manifestate), ma anche che possano non essere esistite affatto in alcuni contesti geografici, o che comunque non abbiano presentato le caratteristiche precedentemente esposte. Inoltre, quando si parla di differenze intergenerazionali, bisogna considerare anche il contesto socio-economico e culturale di riferimento. Questo fattore, infatti, ha un peso rilevante nel *decision making* degli individui riguardo alla vita privata e anche al modo in cui si guarda lavoro. “*Work is a cultural construction*” (Fouad, Byars-Winston, 2005). Semplicemente guardando alle caratteristiche possedute dalle varie generazioni, si può notare, infatti, come gli eventi economico-sociali abbiano giocato un ruolo primario nella definizione delle stesse. Gli individui che fanno parte della generazione dei Traditionalist, ad esempio, hanno vissuto parte della loro vita in un contesto storico permeato da guerre e sconvolgimenti. In tal senso, risulta semplice comprendere le caratteristiche evidenziate dai vari studi, ovvero che questa generazione sia avversa al cambiamento e che ricerchi un certo grado di stabilità sul lavoro e nella vita privata. Stesso ragionamento lo si può fare per la generazione dei Millennials, che appare straordinariamente qualificata e flessibile. I Millennials, nonostante la crisi attuale, sono comunque cresciuti in un contesto economico decisamente migliore rispetto ai predecessori, contesto nel quale hanno potuto ottenere un grado di istruzione molto elevato. Il mondo attuale si evolve in linea con l'evoluzione tecnologica e proprio le dinamiche tecnologiche, infatti, hanno favorito la flessibilità e la propensione al cambiamento di questa generazione. In sostanza, si potrebbe pensare all'esistenza di una qualche forma di correlazione tra i gli aspetti caratteriali di una popolazione, o di una generazione, e il suo sviluppo economico, inteso come fenomeno economico-sociale e culturale.

Tale argomentazione fa riferimento comunque alla classica divisione generazionale, ma vale ancor di più se si pensa che non tutte le aree del mondo hanno la stessa cultura e hanno affrontato gli stessi eventi. Molti ricercatori (Cheatham, 1990; Smith, 1983) hanno dimostrato che lo stesso concetto di lavoro ha differenti valenze se lo si analizza secondo una chiave di lettura socio-culturale, storica o politica. Il valore che si dà al lavoro è, infatti, un risultato della cultura degli individui (Nevill, Super, 1989) e rappresenta le aspirazioni fondamentali a cui un soggetto cerca

di arrivare per soddisfare le sue aspirazioni di carriera. Ad esempio, se venisse richiesto di valutare aspetti del lavoro come la creatività, la sicurezza economica, le opportunità di carriera o lo sviluppo personale, gli individui decideranno in base al peso che essi conferiscono ad ognuno di questi fattori. Tali decisioni, nonché i relativi pesi, potrebbero variare sia in base a questioni inerenti la personalità dei soggetti, sia in funzione delle caratteristiche culturali e razziali o, più in generale, dello “spazio” sociale in cui vivono, considerando, quindi, anche gli aspetti economici e politici (Carter, Gushue, 1994; Gottfredson, 1981). Inoltre, pur volendo ricondurre il concetto di generazione ad un *cluster* della popolazione, selezionato - ad esempio - in base alle caratteristiche culturali, si riscontrerebbe che non tutti i soggetti facenti parte di tale *cluster* avrebbero le stesse specificità (Carter, Gushue, 1994).

Nonostante ciò, gli studi effettuati sul tema delle generazioni non si soffermano a ragionare su tale correlazione e sulle relative implicazioni, ma tendono a conferire alle generazioni stesse una prospettiva globale. Questa “miopia” si può spiegare notando che i ricercatori che nel tempo si sono occupati di analizzare la questione demografica provengono per la maggior parte dal mondo occidentale, un contesto geografico legato alla supremazia politico-economica degli Stati Uniti e che si è evoluto in modo abbastanza uniforme. Per questo motivo, l’ottica con cui si affrontano la schematizzazione e la caratterizzazione delle generazioni è basata principalmente sulle dinamiche di questa parte del mondo.

Tuttavia, pur essendo in presenza di un elevato grado di globalizzazione, non si può non considerare le disparità socio-economiche che caratterizzano le altre aree del globo e ciò costringe a effettuare un ripensamento sul tema delle generazioni così proposte.

## 2. I sistemi di Compensation

*“Il processo di compensation management individua un sistema assai complesso di strategie, politiche e strumenti, fondato su un insieme di decisioni strategiche ed operative capaci di influenzare non soltanto il processo motivazionale delle persone, ma anche l’efficacia della people strategy adottata dal management e, attraverso di essa, la realizzazione delle strategie di business e dei programmi più complessivi dell’organizzazione”* (Gabrielli, 2010).

Un’organizzazione virtuosa dovrebbe essere cosciente del fatto che siano proprio le risorse umane a permettere che la stessa realizzi i risultati a cui aspira e, perciò, diventa necessario tentare di allineare gli obiettivi individuali con quelli organizzativi.

Già nel 1938, Chester Barnard, nell’opera *The function of the Executives*, sosteneva che il compito del management fosse quello di ricercare la massima armonia tra la “personalità individuale” e la “personalità organizzativa” dei dipendenti, cercando di sviluppare in loro il pensiero che gli obiettivi personali e quelli dell’organizzazione siano coincidenti (Barnard, 1938). Se il management riesce a realizzare questa sincronia, allora si avviano i meccanismi della motivazione individuale (Boldizzoni, 2009).

La questione da cui partiva Barnard era quella di capire cosa *motivi* individui diversi, con diversi obiettivi di vita e diverse preferenze, ad impegnarsi per la realizzare i risultati dell’organizzazione con cui collaborano. L’allineamento di pensieri e di obiettivi a cui aspirava Barnard è, quindi, ciò che motiva il personale e può essere realizzato grazie al sistema di compensation.

Molto spesso accade che, quando si pensa al termine *compensation*, si guarda ad esso solo nel mero senso di “paga”. In realtà, *compensation* fa riferimento più propriamente al riconoscimento del valore aggiunto dell’individuo, sia esso inteso come competenze, performance, potenziale, ecc. Non è significativo se l’organizzazione riconosca un tipo valore, rispetto ad un altro, ciò che interessa è che quel valore sia portato alla luce.

Gli stessi termini *retribuzione* e *remunerazione*, che nel linguaggio comune vengono utilizzati come sinonimi, nascono come definizioni di due ambiti diversi: la retribuzione, in senso stretto, rappresenta quanto viene corrisposto ad un dipendente vincolato ad una posizione in ragione di un contratto, di una durata temporale della prestazione, in ragione di un titolo o per anzianità (Ruggiero, 2011); remunerazione, invece, sta ad intendere quella parte del compenso costituita

dai beni non monetari, sia tangibili che intangibili, che si aggiungono alla paga, all'interno della quale si trova il riconoscimento, quella frazione della remunerazione corrisposta in modo assolutamente discrezionale dall'imprenditore o dalla direzione (Ruggiero, 2011).

Per *compensation management* si intende, quindi, lo strumento principale attraverso cui l'organizzazione persegue l'obiettivo di attrarre, trattenere e motivare il *capitale* umano che possiede e di cui necessita per raggiungere i suoi obiettivi.

## 2.1 Obiettivi e concetti fondamentali

In tale contesto, è doveroso descrivere le politiche di remunerazione, ovvero comprendere quali siano gli obiettivi primari e il modo in cui esse vengono strutturate.

Gli obiettivi generali a cui aspira il sistema di compensation sono (Gabrielli, 2010):

- Comunicare il sistema valoriale dell'organizzazione;
- Orientare e incentivare i comportamenti organizzativi in funzione delle strategie di business;
- Stimolare l'organizzazione alla diffusione e allo sviluppo delle competenze chiave per il business;
- Incentivare l'organizzazione ad ottenere delle prestazioni più elevate, orientandola alla cultura della performance;
- Rafforzare le politiche di differenziazione dei contributi individuali;
- Conseguire livelli elevati di competitività e attrattività verso il mercato di riferimento, compatibilmente con lo status dell'organizzazione.
- Rispettare le esigenze di flessibilità interna.

Per realizzare efficacemente questi obiettivi, l'organizzazione deve sempre tenere in considerazione il rispetto dei principi di equità interna (che in particolare deve essere bilanciato con la competitività esterna), di compatibilità dei costi, nonché di condivisione dei successi e dei fallimenti (Boldizzoni, 2009).

Non solo, la corretta implementazione di un sistema di remunerazione deve essere assicurata anche dal rispetto di alcuni requisiti di efficacia. Tali requisiti possono essere considerati al pari di meccanismi di controllo, poiché molto spesso l'ambiente competitivo richiede che vengano effettuati cambiamenti immediati e radicali e ciò spinge il management a porre in essere politiche retributive "frettolose", a volte poco attinenti alla realtà aziendale a cui saranno

applicate. L'elaborazione di una strategia retributiva è un elemento tanto importante quanto insidioso, specialmente quando viene posta in essere con superficialità.

Tabella 2

Requisiti di efficacia	
<i>Equità</i>	Un sistema appare equo quando i differenziali retributivi sono giustificati da criteri oggettivi condivisi dai dipendenti
<i>Competitività</i>	Il sistema deve risultare equilibrato rispetto al mercato del lavoro di riferimento
<i>Capacità motivante</i>	Il sistema deve produrre un'adeguata attivazione motivazionale rispetto al comportamento richiesto
<i>Selettività</i>	Il sistema deve essere congruente con i diversi comportamenti che deve rinforzare, con la motivazione e con i risultati
<i>Flessibilità</i>	Il sistema deve essere in grado di modificarsi in relazione alle strategie dell'azienda e del livello di risultati
<i>Coerenza con le strategie aziendali</i>	La strategia retributiva deve essere coerente con le strategie di sviluppo dell'azienda e con il posizionamento dei vari business
<i>Compatibilità con la situazione economica</i>	Il valore aggiunto prodotto anche tramite il sistema retributivo deve permettere di coprire il costo del lavoro, dopo aver remunerato il capitale di rischio e coperto l'indebitamento
<i>Coerenza con la cultura aziendale</i>	Il sistema deve essere coerente con la struttura valoriale, anche se i meccanismi retributivi possono contribuire a cambiarla

Fonte: rielaborazione di Gabrielli (2010)

Naturalmente, questi requisiti devono essere adattati al contesto ambientale e organizzativo e non vanno intesi come “dogmi”: la stessa flessibilità *ragionata* nella loro applicazione, è sintomo di una gestione consapevole.

Ultimo aspetto delle politiche di compensation che ci si propone di descrivere è la definizione di alcuni parametri di riferimento che fanno parte del processo di costruzione di esse: il posizionamento, la struttura e la dinamica retributiva.

Il posizionamento retributivo definisce, in generale, il livello di competitività dell'organizzazione sul mercato. Consiste nel “*saggio di retribuzione che l'azienda decide di pagare e che esprime la scelta di posizionamento rispetto al mercato del lavoro*” (Costa, 1992).

Il posizionamento retributivo ha rilevanza strategica, proprio perché è strettamente connesso con

le scelte strategiche, appunto, dell'azienda (Costa, 1992 b). “Pagare più” o “pagare meno” del mercato permette, quindi, di comprendere come l'organizzazione si muova sia rispetto al personale esistente, sia rispetto a quello potenziale.

Generalmente, il posizionamento si esprime in termini di percentili in uno specifico mercato di riferimento: ad esempio, se un'impresa decide di posizionarsi intorno al settantesimo percentile, vuol dire che ha attuato una strategia abbastanza competitiva e aggressiva sul mercato; al contrario, se decide di collocarsi intorno al ventesimo percentile, molto probabilmente ha intenzione di contenere i costi dell'organico. Quest'ultimo caso si riscontra specialmente durante operazioni di ristrutturazione aziendale e conseguente *downsizing*.

Il saggio di retribuzione viene stabilito in base a tre fattori di riferimento:

- Il processo di contrattazione collettiva – i contratti collettivi stabiliscono il limite al di sotto del quale il trattamento economico da corrispondere ai dipendenti non può scendere: i contratti collettivi sono *inderogabili in pejus*, ciò significa che non si può corrispondere una paga minore del minimo stabilito da essi;
- Il livello retributivo nel mercato del lavoro, ovvero il saggio medio pagato dalle imprese con cui si può effettuare un *benchmark*;
- L'*ability to pay* dell'organizzazione, ossia la “capacità di retribuire” - scaturisce dalla situazione economica, dal suo posizionamento e dalle prospettive di sviluppo (intese anche in base al livello di sviluppo dell'impresa).

Invece, la struttura retributiva, chiamata anche curva retributiva aziendale, “*stabilisce l'ammontare delle retribuzioni per le diverse posizioni di lavoro o per i diversi livelli di inquadramento (qualifiche)*” (Costa, 1992; Boldizzoni, 2009). Rappresenta, l'area in cui si muoveranno le scelte di remunerazione e individua, quindi, la remunerazione che può essere concessa ai ruoli all'interno di un'organizzazione, nonché le possibili oscillazioni. Una costruzione attenta e ragionata della struttura retributiva permette da un lato di garantire un'equità interna all'impresa e, dall'altro, di determinare il livello di competitività di quei ruoli nel mercato del lavoro. Il processo di definizione della struttura retributiva si articola in 3 fasi (Gabrielli, 2010):

1. Analisi e valutazione dei ruoli organizzativi in termini di professionalità, attribuendo ad essi un punteggio/valore;
2. Classificazione dei ruoli in base alla valutazione effettuata;

3. Rilevazione delle retribuzioni, sul mercato del lavoro, corrisposte a ruoli simili, analizzando i *grade*.

I *grade*, o classi retributive, rappresentano dei “panieri” di ruoli, i quali sono confrontabili per contenuti professionali e per valore. Come per ogni elemento del sistema di remunerazione, anche nella composizione di questi “panieri”, bisogna considerare l’effetto psicologico che hanno sul personale. Proprio per tale motivo, non vi deve essere un eccessivo differenziale retributivo all’interno di un *grade*, evitando così che si generi insoddisfazione in quelli inferiori. Inoltre, è necessario rendere chiaro che le competenze dei *grade* superiori siano apprezzate dall’organizzazione e, al contempo, generare, negli individui dei *grade* inferiore, la voglia di percorrere una carriera organizzativa, migliorando le proprie competenze professionali (Quarantino, 2003). Ciascuna classe retributiva ha un *range* minimo e massimo, ed è in questo *range* che si muovono le scelte di remunerazione nei confronti dei titolari di ruoli organizzativi. L’ampiezza della classe, molto spesso, tende a crescere parallelamente all’aumento del valore/punteggio dei ruoli: attraverso tale correlazione è possibile personalizzare le retribuzioni di coloro che occupano posizioni caratterizzate da un grado di responsabilità più elevata e che sono più esposti alle variazioni del mercato. La conoscenza del mercato di riferimento è di fondamentale importanza poiché permette un *benchmark* sia delle varie politiche di retribuzione, sia delle politiche più generiche delle risorse umane e della loro coerenza rispetto alle strategie dell’organizzazione.

Per ultima, la dinamica retributiva “*rappresenta la parte della politica retributiva che definisce le variazioni salariali nel tempo*” (Costa, 1992): la dinamica si pone l’obiettivo di gestire l’evoluzione retributiva del lavoratore, considerando la specifica qualifica contrattuale (dinamica generalizzata), nonché i processi di mobilità professionale e organizzativa (Costa, 1992). La dinamica retributiva dipende, dal punto di vista generale, da due fattori: il primo è la contrattazione collettiva e le eventuali norme di legge - l’obiettivo degli accordi è quello di migliorare i trattamenti economici dei lavoratori e di operare una differenziazione tra i differenti livelli di professionalità; il secondo fattore, invece, è costituito dalle politiche di remunerazione che l’organizzazione adotta nel tempo – possono essere intese come scelte che hanno lo scopo di riconoscere il diverso contributo delle persone allo sviluppo dell’organizzazione, oppure possono essere anche un indicatore di una diversa leadership.



## 2.2 Le tipologie

Dopo aver dato un quadro generale dei sistemi di compensation, bisogna analizzare la forma con cui essi compaiono all'interno delle organizzazioni in modo da comprendere meglio quanto detto finora.

Negli ultimi anni, i *compensation package* del management di livello medio-alto si sono progressivamente strutturati in uno schema denominato “a tre corsie” (Brero, Marchesi, 2001). Tale schema rappresenta il pacchetto retributivo in base alle singole componenti:

### *La retribuzione fissa*

La retribuzione fissa ricomprende tutte gli elementi retributivi che vengono corrisposti grazie agli accordi sindacali individuali o collettivi. La gestione di tale componente rappresenta una sfida estremamente complessa perché tale attività influisce direttamente sul costo del lavoro (la retribuzione fissa condiziona i costi aziendali in modo difficilmente reversibile), sulla percezione di coerenza della gestione del people management e anche sull'attrattiva dell'organizzazione sul mercato (Gabrielli, 2010).

Determinare - o variare - la retribuzione fissa è una scelta che deve basarsi su alcuni fattori critici: la valutazione del lavoro in un particolare contesto organizzativo (che può essere frutto dell'inquadramento stabilito nella contrattazione collettiva), la valutazione soggettiva che il people management attribuisce alle performance e alle competenze e, infine, il valore che il mercato assegna nel tempo alle attività e ai ruoli. Nella gestione di tale componente del sistema di compensation, si possono riassumere tre fondamentali approcci (Gabrielli, 2010: p.300):

- *Job pay*, si va a retribuire il valore del ruolo che il dipendente ricopre, nonché le sue skill. La politica retributiva deve essere progettata in modo tale da risultare estremamente competitiva e, al tempo stesso, deve essere percepita come una forte manifestazione del senso di equità interna all'organizzazione.
- *Competence pay*, si dà risalto alla complessità delle competenze individuali o di gruppo, dimostrate sia nei confronti dell'organizzazione, sia nei confronti del mercato esterno. Un sistema *pay for competence* ha come fine ultimo quello di “*gestire, sviluppare e premiare il know how più critico e rilevante per l'attuazione delle strategie dell'organizzazione*” (Gabrielli, 2010).

In tal senso, si vuole proteggere, e allo stesso tempo promuovere, la ricchezza posseduta da specifiche professionalità, le quali si dimostrano strategiche e di maggior valore, tenuto conto del posizionamento dell'organizzazione sul mercato e dei piani di sviluppo.

- *Performance Pay*, privilegia non solo il valore attuale della persona, ma anche e soprattutto il *valore potenziale*. Il focus, in questo caso, si concentra sullo sviluppo e sulla retention degli alti potenziali e dei talenti. Questa impostazione può risultare particolarmente utile in presenza di un'organizzazione che dia molta importanza al valore della performance, che non risenta di particolari criticità sul mercato - oppure che abbia un posizionamento retributivo in linea con il mercato o superiore - e, infine, può risultare adatta se si teme di perdere i propri manager a causa di questione competitive o a causa di un posizionamento retributivo inferiore (in tal caso, l'organizzazione cerca di generare attrattività concentrando la compensation sulle persone e sul loro sviluppo).

In sostanza, la retribuzione fissa, se corrisposta e gestita secondo i criteri di equità e competitività, concorre significativamente al benessere dell'organizzazione, pur avendo una capacità motivante molto minore rispetto ad altri strumenti del *compensation package*: una volta corrisposti, i periodici aumenti salariali sotto forma di superminimo<sup>5</sup>, vengono considerati acquisiti e, in tal modo, perdono rapidamente l'effetto soddisfacente. Inoltre, tali aumenti si collegano solo ai risultati passati, non considerando il futuro e quindi è probabile che si determini una forma di rendita (Ferramola, 2009).

### *La retribuzione variabile*

Accanto alla retribuzione fissa, parte del sistema di compensation in cui forse si possono riscontrare più uguaglianze tra le organizzazioni, vi è la retribuzione variabile. Se la componente fissa si propone di riconoscere il valore delle mansioni affidate ai dipendenti e le loro competenze, la retribuzione variabile, invece, ha come obiettivo quello di valutare il raggiungimento di particolari risultati individuali o di gruppo, e in alcuni casi anche la qualità del loro conseguimento.

Nella retribuzione variabile si nasconde la vera differenziazione – e la più profonda essenza - delle politiche di HR management rispetto al contesto competitivo di riferimento: oltre a ricoprire un importante ruolo nel *compensation package*, questo strumento consente di rispondere più efficacemente ai bisogni e alle esigenze di coloro che verranno premiati. Ciò

---

<sup>5</sup> “Il superminimo è quella parte di retribuzione fissa che, a prescindere dalle diverse possibili denominazioni, viene assegnata dalla direzione aziendale, in aggiunta al minimo, a singoli dipendenti (in modo unilaterale o anche concordato con gli stessi) nel corso del rapporto di lavoro, allo scopo di riconoscere prestazioni superiori o responsabilità più ampie. Il superminimo può venire riconosciuto già all'atto dell'assunzione, allo scopo di rendere il compenso competitivo rispetto al mercato. In pratica, il superminimo ricompensa la professionalità superiore, oppure scarsamente reperibile sul mercato, del dipendente che lo riceve” Fonte: Ferramola, 2009

significa che una corresponsione ragionata di tali strumenti è in grado di assicurare al personale un livello di soddisfazione, e quindi di motivazione, molto più alto di quanto potrebbe fare la sola remunerazione fissa che, per quanto possa riuscire ad ottenere un certo grado di diversificazione, è comunque uno strumento più generico (Milkovich, Newman, Gerhart, 2012).

La retribuzione variabile ha come orizzonti temporali il breve o il medio/lungo termine e può essere corrisposta ad un singolo *employee*, ad un team o ad una *business unit*. Principalmente ha come finalità ultime quelle di incentivare sforzi delle risorse umane nel breve periodo, riconoscere e premiare le performance eccellenti, instillare nelle persone un profondo senso di appartenenza e di *loyalty* verso l'organizzazione, trattenere le risorse umane più strategiche nel medio/lungo termine oppure generare *engagement* dei vari livelli gerarchici nei processi decisionali dell'organizzazione (Gabrielli, 2010).

Con riferimento al modo in cui tali incentivi vengono “fisicamente” corrisposti al destinatario, si possono avere incentivi di tipo monetario e si sostanziano nell'erogazione di somme *cash una tantum* nel caso di raggiungimento di una notevole performance. Possono, inoltre, essere di tipo azionario e in questo caso si concretizzano nell'ottenimento, a titolo gratuito o oneroso, di *shares* o l'inserimento in piani di *stock options*. In tale categoria vengono considerati, ad esempio, i piani di azionariato per i dipendenti (ESOP, *Employee Share-Ownership Plans*) oppure i piani di partecipazione agli utili su base azionaria, caratterizzati dal fatto che i guadagni derivati dai piani di *profit sharing* non si corrispondono in forma monetaria, ma riconoscendo quote di capitale. L'ultima tipologia è quella obbligazionaria, in cui semplicemente si assegnano al personale le obbligazioni emesse dall'organizzazione. Specialmente nei casi di azioni e obbligazioni, si nota fortemente la volontà della direzione di allineare gli obiettivi di tutti coloro che cooperano nell'organizzazione.

Per quanto riguarda gli obiettivi di performance, cioè cosa valuta in genere l'organizzazione, bisogna dire che essi sono molteplici, ma quelli che riscontrano maggiormente nella prassi sono la riduzione delle spese, l'aumento dei volumi di vendita, la customer satisfaction, l'aumento dei ricavi, il ROI, il ROE, l'aumento del valore delle azioni ecc. Ogni organizzazione sceglie, in base alle sue strategie o anche alla sua *mission*, cosa premiare. Ad esempio, un'organizzazione del tipo *customer oriented*, tra i vari risultati raggiunti potrebbe privilegiare quello della customer satisfaction, perché più “adiacente” alla sua strutturazione. Dato che tale retribuzione non viene corrisposta in maniera stabile, essa non accresce in modo permanente il costo del lavoro. Quando la performance decresce, lo stesso fa questa componente della compensation. Va

aggiunto oltretutto che l'esigenza di effettuare valutazioni non concede soltanto la possibilità di verificare *ex post* il lavoro svolto dai dipendenti. La valutazione risponde anche alla più incisiva volontà di programmazione *ex ante*, seguendo di pari passo le attività svolte dalle risorse umane, secondo il principio che il valore di esse coincide con quello dell'impresa (Galluccio, 2000).

La variabilità, quindi, è data da fattori come il tempo, le possibilità del budget del personale, i risultati conseguiti, il *quantum* (l'ammontare della retribuzione variabile) e, per ultimo, il fatto che possa essere applicata o meno.

Dopo aver delineato le caratteristiche generali degli strumenti incentivanti a disposizione del *people management*, bisogna finalmente passare alla loro individuazione (Gabrielli, 2010):

- *Retribuzione a rendimento* – tra le varie tipologie, quella più applicata e più rilevante è il Cottimo, in cui la prestazione viene valutata non in base ai tempi di lavoro, ma in base alla quantità di output prodotto;
- *Incentivazione per obiettivi*, in particolare quella manageriale – l'obiettivo principale è quello di collegare direttamente le performance individuali con quelle aziendali. Il sistema più diffuso è quello dell'MbO che risulta essere anche un efficace strumento di controllo (Fontana, 1992);
- *Incentivazione commerciale* – forma più particolare di incentivazione per obiettivi che coinvolge, però, solo le forze di vendita;
- *Bonus prestazionali* – tali bonus sono legati alla valutazione dei risultati ottenuti dalla persona e la loro particolarità sta nel fatto che gli obiettivi non sono identificabili e, perciò, neanche definibili *ex ante*. Essi possono essere soltanto riconosciuti *a posteriori*, attraverso la valutazione della prestazione complessiva;
- *Incentivi di medio-lungo termine (Long Term Incentives)* e le forme di partecipazione finanziaria come i piani di *stock option* – questi strumenti hanno lo scopo di collegare gli obiettivi del singolo con quelli degli *shareholder*;
- *Premi di risultato e redditività* - trovano la loro fonte nella contrattazione collettiva e sono, generalmente, quote di partecipazione del capitale

Le forme in cui compare retribuzione variabile nel *compensation package* sono molte. Scegliere quella più appropriata è, di certo, un compito assai importante poiché, come è stato affermato in precedenza, la retribuzione variabile, rispetto a quella fissa, ha un impatto molto più forte sul personale.

### *I benefit*

I *benefit* rappresentano la parte più dinamica del sistema di compensation. Si tratta dell'insieme di ricompense e provvidenze corrisposte dalle aziende, che non si traducono soltanto in un esborso monetario, ma anche in beni e servizi concessi dall'azienda, in aggiunta al trattamento retributivo fisso e variabile (Guercetti, 1992). I *benefit*, quindi, rappresentano una forma di retribuzione in natura ai sensi e per gli effetti di cui all'articolo 2099 del Codice Civile, comma terzo: “*Il prestatore di lavoro può anche essere retribuito in tutto o in parte con partecipazione agli utili o ai prodotti, con provvigione o con prestazioni in natura*” (Art. 2099, comma 3, Codice Civile). Sotto il profilo della normativa tributaria, i *benefit* rientrano pienamente nel cosiddetto “principio di onnicomprensività” che caratterizza la nozione fiscale di “reddito di lavoro dipendente”: “*il reddito di lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti nel periodo d'imposta, anche sotto forma di erogazioni liberali, in relazione al rapporto di lavoro*” (Art.51, comma 1, DPR 23 dicembre 1986, n.917, T.U.I.R.).

Le forme che possono assumere i *benefit* sono piuttosto diversificate e in alcuni casi, sono il risultato diretto degli accordi individuali e collettivi, ma nella loro definizione più specifica rimangono al di fuori della contrattazione (Guercetti, 1992). Per questa particolarità, rappresentano la forma più originale di libertà concessa al datore di lavoro – e nei casi più recenti anche ai lavoratori stessi - nella scelta del mix retributivo.

Le origini dei *benefit* nella tradizione industriale italiana vanno ricondotte agli anni del boom economico, grazie anche al positivo andamento delle aziende, al clima sociale e ad una legislazione fiscale favorevole. Tale crescita osservò una battuta d'arresto negli anni Settanta, periodo caratterizzato da forti tensioni nelle relazioni industriali e dalla crisi economica, durante il quale i *benefit* passarono in secondo piano. Nei decenni successivi, invece, si ottenne un grande rilancio di questi strumenti: la crisi del sistema pensionistico, l'appiattimento della retribuzione e il drenaggio fiscale avevano causato dei forti problemi per le aziende che non riuscivano più a contrastare il progressivo calo motivazionale che affliggeva i dirigenti, gli impiegati di grado elevato e le categorie caratterizzate da particolare professionalità. La strada che seguirono tali aziende fu quella di adattare i propri meccanismi retributivi ad un fenomeno che già era in atto negli Stati Uniti, ovvero sostituire e/o accostare agli aumenti retributivi a strumenti, i *benefit*, che avevano lo scopo di migliorare il clima aziendale e il benessere complessivo del dipendente. Tale “ripensamento”, negli anni Novanta, venne pienamente

applicato e consolidato in buona parte delle aziende e si muoveva verso due finalità principali: promuovere la reputazione dell'azienda come luogo in cui il personale viene trattato con equità e verso cui il personale stesso sviluppa un profondo senso di appartenenza; sopperire alle mancanze del sistema previdenziale e dei servizi sociali, assicurando al dipendente, e in molti casi anche alla sua famiglia, il trattamento che lo Stato non riusciva a offrire (Boldizzoni, 2009).

Dopo aver delineato l'evoluzione del sistema dei *benefit*, bisogna passare alla loro definizione più pratica.

Spesso nella pratica manageriale si utilizza il termine *benefit* in modo molto generico, ma in realtà ne esistono varie definizioni: i *benefit* di sistema, previsti per la quasi totalità dei dipendenti; i *fringe benefit*, quando si parla di benefici accessori rivolti solo a determinati livelli, categorie contrattuali o qualifiche professionali, e ruoli; i *perquisite*, terminologia anglosassone utilizzata nella pratica per definire quei *fringe benefit* che possono essere utilizzati sia come strumento di lavoro, sia come beni nella vita privata.

I *benefit* sono, quindi, di molteplice natura e anche molto diversi per funzioni d'uso, complessità di progettazione e implementazione, e il trattamento fiscale riservato loro è una determinante estremamente importante che incentiva sempre di più l'utilizzo da parte delle aziende (Gabrielli, 2010). Questa forma di premio, infatti, è maggiormente apprezzata dai dipendenti e dai datori di lavoro proprio perché, rispetto per esempio all'aumento retributivo o alle gratifiche occasionali, buona parte dei *benefit* offerti risultano fiscalmente più convenienti. Infatti, pur riconoscendo che il reddito erogato dall'impresa in "natura" (art.2099 c.c.) si quantifica - ai fini fiscali - con valore pari al "valore di mercato" che si dovrebbe attribuire di norma al bene o al servizio messo a disposizione del dipendente, vi sono delle particolari deroghe che incentivano le imprese all'adozione dei *benefit* come strumento di compensation: la prima eccezione si applica ad alcune fattispecie di *benefit* (ad esempio, l'erogazione di servizi di utilità sociale, rimborso delle spese di istruzione, ecc.) per le quali sono previste specifiche esclusioni dalla base imponibile del reddito da lavoro dipendente; la seconda eccezione fa riferimento ad alcuni particolari *benefit* particolari per i quali il legislatore ha imposto una determinazione forfetaria dell'imponibile, come nella concessione in uso dell'auto aziendale, per i prestiti a dipendenti, ecc.; l'ultimo punto si configura come una deroga più generica dalla base imponibile che fa riferimento all'erogazione di compensi in natura che, complessivamente, non superano il valore annuo di Euro 258,23 (Trutalli, 2012).

Alcuni tra i *benefit* più diffusi sono: l'auto, il cellulare, i buoni benzina, i piani pensionistici, la

carta di credito, i buoni pasto, la palestra, l'asilo nido o le convenzioni varie. Essi possono essere riclassificati in varie modalità. Una prima suddivisione può essere condotta in base ai bisogni del lavoratore che vanno a soddisfare (Gabrielli, 2010: pp.335-338):

- *Benefit* di natura previdenziale ed assistenziale che rispondo al bisogno di *sicurezza*  
La questione della sicurezza sta assumendo un ruolo sempre più importante, specialmente a seguito delle trasformazioni sul mercato del lavoro, caratterizzato da incertezza nell'occupazione (Semenza, 2004). Per *benefit di natura previdenziale* si intendono i programmi realizzati per integrare le prestazioni previdenziali pubbliche che hanno l'obiettivo di migliorare il reddito da lavoro e di pensione. Un esempio tipico è la costruzione di Fondi Pensione.  
Per *benefit di natura assistenziale* ci si riferisce a quei benefici volti sia a sostenere economicamente le eventuali spese a cui il lavoratore può andare incontro in caso di malattia, sia a tutelare il reddito familiare del lavoratore in caso di morte o invalidità. Sia i programmi di assistenza sanitaria, sia i piani integrativi di assicurazione infortuni stanno assumendo una rilevanza sempre maggiore tra le preferenze dei dipendenti e nei pacchetti retributivi proposti dalle aziende (Watson Wyatt, 2009).
- *Benefit* con un notevole valore economico e ampiamente distribuiti, che oltre a costituire una fonte di risparmio possono anche attribuire un particolare status a chi li possiede. L'auto, il cellulare, le dotazioni informatiche sono esempi che ormai si ritrovano quasi sempre nella compensation. Il lavoratore può usufruirne gratuitamente o a condizioni più vantaggiose rispetto al mercato. Questa categoria risponde al bisogno di evidenziare lo *status* del dipendente. Tali *benefit* sono particolarmente apprezzati perché permettono al dipendente di non dover sopportare i relativi costi di gestione e, inoltre, possiedono un valore simbolico non banale che assume la valenza di riconoscimento per un particolare status o l'appartenenza ad un *cluster* ricolare.
- *Benefit* orientati a equilibrare le esigenze della vita professionale con quella della vita privata, il cosiddetto *worklife balance*. Essi hanno l'obiettivo di migliorare e agevolare il lavoratore nella ricerca di un connubio tra l'ambito lavorativo e quello privato. Rientrano in questa categoria l'orario flessibile, il *job sharing*, l'asilo nido, la palestra, la lavanderia, il parcheggio, il recente *smart working*, i periodi di aspettativa ecc. Attraverso il riconoscimento di questi benefici, le organizzazioni intendono conseguire molte finalità come ad esempio incrementare l'*attraction* dell'impresa e del *work/company environment* sul mercato del lavoro, migliorare le relazioni di lavoro e il clima interno,

aumentare la motivazione e - di conseguenza - anche la produttività o, infine, mostrare al mercato e ai diretti *competitor* il concreto impegno dell'impresa nel lavorare per il miglioramento della qualità della vita in maniera coerente con i piani di *Corporate Social Responsibility* dell'impresa. Proprio in tal senso, il *worklife balance* non deve essere considerato al pari di un mero strumento, ma deve essere elevato al significato di approccio gestionale dell'azienda nei confronti dei dipendenti

- *Benefit* che incidono sul benessere sia fisico che mentale dei dipendenti e che rispondono al desiderio di *wellness*. Questa tipologia di *benefit*, sempre più frequente negli ultimi anni, è il risultato di politiche che vanno ad accrescere la capacità di spesa delle famiglie, incidendo sul valore del reddito disponibile, come ad esempio i buoni acquisto di vari prodotti, servizi come il teatro e il cinema, o anche i biglietti per mezzi di trasporto. L'utilizzo di questi strumenti sta aumentando anche grazie ad una legislazione fiscale più favorevole.

Per concludere, questa categoria di *benefit* è fondamentalmente volta a controbilanciare la contrazione del potere d'acquisto dei salari che si va a compensare attraverso il riconoscimento di buoni d'acquisto di beni e servizi, al posto di intervenire sulla retribuzione fissa o variabile. Tale alternativa sarebbe, infatti, più costosa.

Per le imprese costruire un piano di *benefit* aziendale significa trovare un certo equilibrio tra le richieste dei dipendenti o gruppi di essi e l'esigenza delle imprese stesse di implementare una politica retributiva coerente con la propria cultura e con le strategie di business. Bisogna evidenziare, infatti, che se da un lato il sistema dei *benefit* rappresenta un modo piuttosto efficace di rispondere ai bisogni e ai desideri del personale, dall'altro esso si propone come "biglietto da visita" dell'impresa nei confronti del mercato, con l'intento di attrarre e trattenere professionalità sempre migliori e più qualificate.



### 2.3 Le nuove tendenze

La Legge di Stabilità 2016, entrata in vigore dal 1° gennaio ha avviato una stagione di cambiamenti nel sistema italiano di Welfare aziendale. Il fine ultimo delle disposizioni è stato quello di svecchiare le norme retributive, già da troppo tempo ferme a parametri economico-sociali superati e non più accettabili, nel tentativo di rilanciare l'economia attraverso agevolazioni fiscali. I provvedimenti più importanti si ritrovano nell'art.12 del testo di Legge, tra cui la riforma dell'art.51 del TUIR (Consiglio dei Ministri; IPSOA, 2015; Randstad, 2016).

La prima novità introdotta è l'esenzione IRPEF per i servizi che i datori di lavoro possono mettere a disposizione dei dipendenti e delle loro famiglie, anche se provenienti da contratto, accordi o regolamenti aziendali. In precedenza, invece, l'esenzione si applicava solo se il *benefit* risultava da un atto volontario del datore di lavoro. Le prestazioni che rientrano in questa disposizione sono tutti quei servizi a fini educativi, di istruzione, assistenza sociale e sanitaria. Con la nuova normativa, questi servizi possono essere introdotti nelle contrattazioni aziendali come forma di pagamento con piena detassazione fiscale e contributiva.

Altro punto delle disposizioni riguarda i premi di produttività: il limite di reddito ammesso è stato portato dai 40 mila ai 50 mila Euro. Nel calcolo della situazione economica equivalente (ISEE), tali premi non contribuiranno alla formazione del reddito del lavoratore o della sua famiglia e, inoltre, sarà applicata una cedolare secca del 10% fino ad un massimo di 2 mila Euro lordi, con una possibile estensione di 500 Euro nel caso da applicare alle aziende che coinvolgono i lavoratori in attività paritetiche. Inoltre, dal 2016 beneficeranno della detassazione del premio anche dirigenti e quadri (Randstad, 2016).

Tra i vari provvedimenti vi è anche il "super-ammortamento" per l'acquisto di auto ad uso aziendale, beneficiabile da coloro che hanno effettuato l'acquisto dopo il 15 ottobre 2015 e entro il 31 dicembre 2016. Il piano di super ammortamento agevola tutti i titolari di partita IVA (aziende, liberi professionisti ecc.) e prevede un rimborso fino al 140% del valore del veicolo. La quota di spesa deducibile può essere fino a 25.306 Euro e per beneficiare dell'incentivo sarà necessario stipulare un contratto di leasing o di acquisto, mentre sarà escluso il noleggio a lungo termine (Randstad, 2016).

Per quanto riguarda, invece, il mix di *benefit* che il datore di lavoro può concedere, esso è stato particolarmente ampliato, ne sono stati inseriti dei nuovi specialmente riguardanti l'educazione e i servizi dell'infanzia. Il datore di lavoro può erogare questi beni anche attraverso voucher da spendere in servizi per l'istruzione, per la famiglia, asili nido ecc. Viene concessa, inoltre, la possibilità di detrarre i servizi di assistenza per familiari anziani e non autosufficienti (Randstad,

2016).

Altro punto, del tutto innovativo, è la possibilità per il lavoratore di scegliere se sostituire in tutto o in parte la retribuzione variabile con beni e servizi di valore non superiore a 258,23 Euro annui, perciò oggetto di detassazione, previsti dal comma 2 dell'art.51 TUIR, come ad esempio buoni pasto, oneri di utilità sociale, spese scolastiche, azionariato diffuso ecc (IPSOA, 2015 b)

Infine, con riguardo all'erogazione di servizi con finalità di utilità sociale, decade il cosiddetto “vincolo della volontarietà” del datore di lavoro: i sindacati e le aziende, sedute al tavolo della contrattazione, potranno richiedere tali *benefit*, trattandoli come i tradizionali benefici fiscali sul reddito da lavoro dipendente, e potranno essere eliminati solo attraverso una compensazione economica nella busta paga del dipendente (Randstad, 2016).

I trend più recenti sottolineano, quindi, la presenza di cambiamenti significativi nelle politiche retributive: non ci si limita più alla ricerca di meri strumenti o tecniche, ma si va oltre, muovendosi verso un profondo ripensamento degli assetti culturali e valoriali delle aziende. L'ottica in cui devono muoversi le retribuzioni si caratterizza quindi *employee-driven*.

In base a quanto riportato da una recente indagine prodotta da The Economist in cooperazione con Towers Watson, più del 50% delle imprese europee sostiene che, nell'ambito delle politiche di remunerazione, le maggiori sfide da affrontare fino al 2020 riguardino criticità come l'armonizzazione dell'offerta di *benefit* al mutamento del capitale umano (anche rispetto alla sempre maggiore diversità culturale, di genere e di età), la flessibilità degli orari e del luogo di lavoro, nonché il concepimento e la realizzazione di *benefit plan* maggiormente “elastici”, in modo da lasciare ai dipendenti la possibilità di scegliere le opzioni più adeguate alle proprie esigenze. La stessa indagine dal titolo *Staying@work* effettuata da Towers Watson nel 2013, a cui hanno preso parte 892 imprese nel mondo, di cui 65 italiane, ha dimostrato che nel nostro Paese l'abilità e la propensione delle aziende di ricercare soluzioni per gestire lo stress, derivato prevalentemente dal difficile compromesso tra il lavoro e la vita privata, è il fattore che maggiormente influisce sia sull'*engagement* delle risorse umane, sia sull'*employer branding* dell'organizzazione (Towers Watson, 2014).

### 2.3.1 *I flex benefit*

Il concetto di flessibilità nella scelta dei pacchetti retributivi da parte dei lavoratori ha origini meno recenti di quanto si possa pensare. Tale meccanismo è nato, infatti, nel 1978 negli Stati Uniti con il nome di *cafeteria plan*: esso prevedeva che il dipendente venisse considerato al pari di un cliente di un ristorante, il quale aveva la possibilità di scegliere nel menù dell'impresa i *benefit* che preferiva. Tramite tale programma si potevano realizzare vantaggi fiscali per entrambe le parti (Boldizzoni, 2009). L'idea di fondo era già da allora quella di trattare con il dipendente come se fosse un cliente dell'impresa a cui si deve assicurare un'offerta di valore variegata e la possibilità di scegliere con flessibilità in base alle proprie esigenze (Floriani, Teruzzi, 2003). Tentare di soddisfare le esigenze e i bisogni del lavoratore significa generare motivazione. Ciò vale ancor di più se è il lavoratore stesso decidere quali, tra i benefici messi a disposizione dal datore di lavoro, adottare.

I *flexible benefit* realizzano un'evoluzione della portata incentivante dei *benefit* in senso tradizionale: il lavoratore viene coinvolto attivamente nella strutturazione della sua retribuzione, in modo tale che sia egli stesso a decidere la soluzione che realizzi realmente un beneficio per la sua persona. La flessibilità si applica, inoltre, anche ai cambiamenti dei suddetti bisogni durante le fasi del ciclo di vita, perché il dipendente ha la possibilità di modificare anno per anno la composizione del pacchetto retributivo selezionato. Un esempio può essere quello di un dipendente che diventa genitore e sceglie di modificare i suoi *benefit* in base alla nuova situazione familiare. Va comunque precisato che affinché si possa parlare di *Flexible Benefit*, deve trattarsi di servizi utilizzabili dalla "generalità" dei dipendenti, o da categorie di essi, non di *benefit ad personam*, e tali soluzioni devono essere stabilite in maniera autonoma, unilaterale e volontaria del datore di lavoro, senza richieste "private" del dipendente (Picarelli, 2013; De Ceglia, 2015).

I *benefit* che possono essere inseriti in un *Flexible Benefit Plan* si suddividono in base all'*area welfare*, come ad esempio l'assistenza domiciliare, i check-up oppure l'abbonamento a mezzi pubblici, o all'*area lifestyle*, come palestre, cinema, asili nido, viaggi, centri benessere ecc. Mentre i primi hanno l'obiettivo di agevolare economicamente i dipendenti, i secondi sono maggiormente orientati alla loro fidelizzazione e al *worklife balance* (Picarelli, 2013).

I vantaggi ottenibili da tale piano sono evidenti, non solo sul versante economico e fiscale, ma anche sul piano sensoriale ed emozionale. Come già visto, tali *benefit* sono estremamente vantaggiosi per entrambe le parti poiché non sono sottoposti a tassazione, sono promossi da un

regime contributivo agevolato e, infine, vanno a sopperire alle mancanze di un welfare pubblico che, per necessità di bilancio, non riesce ad assicurare pienamente i suoi servizi essenziali (Bignami, 2012). Dal lato delle aziende, infatti, esse riescono ad avere un controllo maggiore e più preciso dei costi, mentre, dal lato del dipendente, si rileva sia una più ampia capacità d'acquisto in termini di salario reale, data proprio dall'aumento del reddito disponibile, sia una percezione più chiara di quanto l'azienda effettivamente spenda per la sua remunerazione o, in senso lato, di quanto l'azienda riconosca il suo valore all'interno del contesto organizzativo. A ciò, va necessariamente aggiunto che l'attuazione di tali piani generano anche motivazione di carattere "emozionale", chiaro segno del fatto che le aziende desiderano mantenere alto il *commitment* in tutto il capitale umano.

Un esempio di successo nel campo di *flexible benefit* è stato, tra gli altri, il Gruppo Edison. La società ha visto nell'ultimo decennio un tasso di crescita elevato e, insieme ad esso, un profondo mutamento nella morfologia del proprio personale. Subentravano in azienda persone nuove con nuove esigenze. Di tale criticità ne è stata fatta un'opportunità: dopo aver condotto un'indagine sulla popolazione aziendale in base a criteri come la fase di vita, il nucleo familiare, il contesto territoriale e i bisogni percepiti come primari, è stata sviluppata un'offerta di servizi basata proprio sui dati ottenuti dallo screening. Tale attività è stata supportata, inoltre, da un'efficace campagna di comunicazione e promozione. I risultati sono stati del tutto positivi: il Gruppo è riuscito ad aumentare la soddisfazione dei dipendenti (84%), ha riscontrato una riduzione dell'assenteismo e, inoltre, ha sopportato dei costi accettabili nell'implementazione di tale sistema che si attestavano circa allo 0,4% sul costo complessivo del lavoro. Tale dato risulta estremamente significativo se si pensa che le politiche retributive si attestano, di norma, tra lo 0,5% e l'1,1% (Picarelli, 2013).

### 2.3.2 *Lo smart working*

Il 2016 ha introdotto un'ulteriore novità: il 28 gennaio è stato varato dal Consiglio dei Ministri il Ddl sul lavoro autonomo, di cui il Titolo II, è stato dedicato al cosiddetto "lavoro agile", o più comunemente, "*smart working*". Citando l'art.13, il lavoro agile è una "*modalità flessibile di esecuzione del rapporto di lavoro subordinato allo scopo di incrementarne la produttività e agevolare la conciliazione dei tempi di vita e di lavoro*"<sup>6</sup>. Come per i *flexible benefit*, anche nello *smart working*, "flessibilità" diventa la parola chiave: sperimentare questo nuovo approccio al

---

<sup>6</sup> Consiglio dei Ministri, *Collegato lavoro*, Titolo II, in Legge di Stabilità 2016 (Legge 208/2015)

lavoro significa rompere i cardini del lavoro in senso tradizionale, per rispondere alle esigenze degli attuali modelli di business e del mercato del lavoro. Lo *smart working* si propone come uno strumento innovativo diverso dal telelavoro, rispetto al quale presenta minori rigidità normative e maggiori potenzialità (IPSOA, 2016): il datore di lavoro ottiene più vantaggi dal punto di vista organizzativo, nonché aumenti di produttività e riduzione dei costi; il lavoratore, invece, oltre ad avere la possibilità di conciliare le esigenze private con quelle lavorative, percepisce un maggiore riconoscimento dei propri risultati, poiché tale modello organizzativo è fondato sul concetto prettamente meritocratico del conseguimento degli obiettivi (IPSOA, 2016). Di conseguenza, si attivano anche i processi motivazionali che, muovendosi in un circolo virtuoso, permettono di incrementare la produttività, quindi il raggiungimento di maggiori risultati.

Tra *smart working* e telelavoro vi sono molte differenze rilevanti, date dal fatto che le due fattispecie nascono in due momenti storici, sociali e tecnologici ben diversi. Il telelavoro viene definito dall'Accordo Interconfederale del 9 giugno 2004, come *“una forma di organizzazione e/o di svolgimento del lavoro che si avvale delle tecnologie dell'informazione nell'ambito di un contratto o di un rapporto di lavoro, in cui l'attività lavorativa, che potrebbe anche essere svolta nei locali dell'impresa, viene regolarmente svolta al di fuori dei locali della stessa”* (IPSOA, 2016). In quasi la totalità dei casi, il luogo di lavoro era rappresentato dall'abitazione del lavoratore, nella quale il datore di lavoro predisponeva una vera e propria postazione lavorativa, composta di strumenti come telefono, computer e connessione internet. In altri casi, invece, venivano create unità “satelliti” in luoghi diversi dai locali aziendali, nei quali venivano aggregati più lavoratori (come nel caso dei call center). In entrambe le soluzioni vi era comunque un luogo fisico, sempre diverso dall'azienda, in cui il lavoratore svolgeva la prestazione lavorativa, e si presumeva fosse presente e reperibile durante l'orario pattuito. Inoltre, l'Accordo Interconfederale asseriva che, per verificare la corretta applicazione delle disposizioni riguardo salute e sicurezza, il datore di lavoro, le rappresentanze dei lavoratori e le autorità competenti potevano avere accesso al luogo in cui veniva svolto il telelavoro, e lo stesso telelavoratore aveva la facoltà di richiedere ispezioni (Bottini, 2016).

Lo *smart working*, come già sottolineato, si fonda su presupposti ben diversi: l'evoluzione della tecnologia digitale, nonché la consapevolezza dei reali benefici economico-sociali, hanno portato a rimodulare tutte le rigidità e gli anacronismi del telelavoro. A differenza di quest'ultimo, il lavoro agile viene completamente sganciato da una collocazione fisica: la prestazione può essere svolta in azienda o all'esterno, ma per esterno non si intende una postazione fissa come accadeva

per il telelavoro. Viene meno, quindi, il tradizionale luogo di lavoro, innovazione che comporta anche rilevanti conseguenze in termini di orario, poiché viene sostanzialmente auto-determinato dal dipendente, cambiamenti in termini di controlli, che vengono improntati sulla tecnologia e sui risultati, e infine, cambiamenti in senso di strumenti adottati per svolgere la prestazione (Bottini, 2016). Infatti si discute sempre di più sul concetto di *Byod* (*bring your own device*), ovvero la possibilità di lavorare attraverso l'utilizzo dei propri dispositivi, elemento che, pur comportando un necessario adattamento dei controlli in materia di privacy e protezione dei dati da parte del datore di lavoro, porta con sé una notevole riduzione dei costi (Lawendel, 2012).

Con riguardo al contratto di lavoro, viene sancito il diritto alla parità del trattamento economico e normativo: *“Il lavoratore che svolge la propria prestazione lavorativa in modalità di lavoro agile ha diritto di ricevere un trattamento economico e normativo non inferiore a quello complessivamente applicato nei confronti degli altri lavoratori subordinati che svolgono la prestazione lavorativa esclusivamente all'interno dell'azienda”*<sup>7</sup>. Parità di trattamento anche con riferimento agli incentivi legati alla produttività, come bonus o premi aziendali.

Infine, la flessibilità non si applica solo al luogo o agli strumenti lavorativi, ma anche al contratto in cui esso viene pattuito. Per lavoro agile non si intende una tipologia contrattuale, ma un modo di eseguire la prestazione. Tale prestazione viene regolata da un accordo in forma scritta tra lavoratore e datore di lavoro che può essere a tempo determinato o indeterminato, dal quale si potrà recedere, per ritornare alla modalità “tradizionale”, attraverso un preavviso di 30 giorni (Bottini, 2016).

I vantaggi di tale innovazione sono molti, a partire dal fatto che lo *smart working* realizza probabilmente la forma più elevata di *worklife balance*, ricercata sempre più spesso negli ultimi anni da lavoratori e imprese. Inoltre, molti studi hanno dimostrato che lavorare al di fuori delle mura aziendali può comportare una produttività maggiore rispetto a chi invece si trova negli uffici, nonché una riduzione dell'assenteismo. Alcuni grandi aziende internazionali hanno riscontrato un aumento dal 35% al 40% in termini di produttività e una riduzione del 63% delle assenze. Anche sul fronte della soddisfazione, il lavoratore agile ricopre un livello più alto rispetto al lavoratore tradizionale. In tal modo si riducono le possibilità che egli decida di proseguire la sua carriera altrove e che l'azienda debba investire nella formazione di una persona nuova. Non solo, l'Osservatorio Smart Working del Politecnico di Milano ha stimato che adottare le pratiche di lavoro agile nel contesto italiano potrebbe comportare 27 miliardi in più, a

---

<sup>7</sup> Consiglio dei Ministri, *Collegato lavoro*, art.15, Titolo II, in Legge di Stabilità 2016 (Legge 208/2015)

livello di produttività, e 10 mld in meno di costi fissi (Ministero del Lavoro, 2014). La ricerca condotta dall'Osservatorio Smart Working ha evidenziato, oltretutto, che tramite questa nuova forma di lavoro, il risparmio nella spesa pubblica si concretizza anche nella riduzione degli spostamenti, del traffico, degli incidenti e delle emissioni di CO2 (Severino, 2016).

Ad oggi, molte realtà in Italia stanno cercando di portare avanti questa delicata trasformazione. In molti casi, pur non avendo realizzato completamente la strutturazione dello *smart working*, le aziende stanno lasciando ai dipendenti la possibilità di scegliere alcuni giorni al mese in cui lavorare in remoto. Secondo la responsabile HR di Vodafone, società che anch'essa sta offrendo ai dipendenti la possibilità di sperimentare il lavoro agile, i risultati sono straordinari: ciò che è necessario sono un cambio di mentalità e un'adeguata formazione per i manager. Viene, inoltre, affermato come le indagini qualitative sui 3.500 dipendenti che all'interno di Vodafone hanno lavorato da remoto un giorno a settimana, hanno riportato un livello di soddisfazione del 100%: la produttività ha sostenuto un incremento, e i giorni lavorati all'esterno dell'azienda non sono stati utilizzati come pretesto per delle ferie mascherate (Livini, 2016).

Altra società che sta seguendo questa tendenza è L'Oreal, la quale ha munito i dipendenti di pc e telefonini aziendali, permettendo di lavorare all'esterno per due giorni al mese, che nei prossimi mesi diventeranno quattro. Siemens, invece, contestualmente all'adozione del lavoro agile, ha operato uno snellimento degli ambienti di lavoro pari al 30% (Ferraino, 2014). In Leroy Merlin, pur rimanendo l'obbligo ritrovarsi presso la sede centrale, ogni dipendente ha la facoltà di modellare in modo pienamente autonomo sia il suo orario di lavoro, tra le 7 e le 21, sia i giorni lavorativi, che possono essere cinque o sei dal lunedì al sabato (Digital4, 2016).

Ulteriore esempio virtuoso di *smart working* è quello di Bnl-Paribas. che, nell'attesa del trasferimento nella sede della Tiburtina a Roma dove si implementerà completamente il lavoro agile, ha deciso di avviare un'importante sperimentazione negli attuali uffici. Dopo aver stipulato un accordo con i sindacati, da settembre 2015 circa 800 persone hanno avuto la possibilità di svolgere 3.500 giornate di lavoro agile (Livini, 2016).

La ricerca condotta da Vodafone, ha riscontrato che, in più del 50% dei casi, nelle aziende in cui è stato adottato il lavoro agile, ci sono stati notevoli miglioramenti in termini di produttività, soddisfazione dei lavoratori, crescita dei profitti e reputazione aziendale. Tuttavia, lo *smart working*, non presenta solo aspetti positivi, ma anche negativi. Il primo aspetto problematico è che non tutte le professioni possono effettivamente essere tradotte nella forma del lavoro agile e, inoltre, va evidenziato che lavorando al di fuori delle mura aziendali si corre il rischio di rimanere esclusi da tutte le dinamiche relazionali e si svincolano quei meccanismi di

comunicazione che si possono riscontrare solo in azienda e con gli altri colleghi. Ciò, però, si risolve poiché, all'interno dello stesso testo di legge sullo *smart working*, si prevede che il luogo di lavoro deve essere sia quello scelto dal lavoratore, sia quello aziendale. Tale previsione è stata esplicitata forse proprio per ovviare a queste mancanze e ad un altro fattore non meno importante: il fatto che il lavoro agile riponga un'estrema, forse eccessiva, fiducia nei lavoratori. Tale modalità di svolgimento del lavoro presuppone che a casa, o dove preferisce, il lavoratore riesca a portare a termine il proprio compito, senza venir sottoposto a nessun tipo di controllo diretto o indiretto. L'unico obiettivo del lavoratore sarà quello di portare a termine il compito che è stato assegnato. Ma si può essere totalmente certi che il lavoratore sarà in grado di rispettare i tempi? Se infatti non si riuscisse ad essere puntuali nelle scadenze, per l'azienda sarebbe un enorme problema in termini di produttività, specialmente perché questa modalità di lavoro è nuova e più persone allo stesso tempo potrebbero avere gli stessi problemi di adattamento. Pur non essendo banali i “contro” dello *smart working*, questo sta prendendo piede sempre di più nel panorama economico.

L'evoluzione della tecnologia, i mutati bisogni delle persone, le restrizioni causate dalla crisi economica sono solo alcuni dei fattori, che hanno indotto le aziende a modificare le proprie “strutture” tradizionali e a sviluppare lo *smart working* e la retribuzione tramite *flexible benefit*. Forzando il concetto di *smart working* e assumendo che sia una diversa modalità di assicurare il *worklife balance*, esso può essere ricondotto nella stessa categoria dei *flexible benefit*. Ciò che va necessariamente considerato è che orientare le innovazioni aziendali in un'ottica *employee driven* e ricercare il perfetto connubio tra lavoro e vita privata, significa rompere i legami con la tradizione e adattarsi ad una nuova popolazione aziendale sempre più consapevole della propria identità, delle proprie esigenze e competenze, nonché sempre più permeata di tecnologie digitali. Tale “rivoluzione” ha senso ancor di più considerando l'avvento dei Millennial nella forza lavoro. Senza di essi probabilmente né i *flex benefit* né lo *smart working* avrebbero ragione di esistere, poiché le loro caratteristiche stanno influenzando anche i lavoratori delle precedenti generazioni (Pricewaterhouse Coopers, 2011).

In sostanza, la rivoluzione in atto nelle imprese risponde all'intento di capovolgere il sistema in cui è il lavoratore a cercare di essere assunto, facendolo diventare un sistema in cui è l'impresa a cercare di essere scelta da un attore sempre più consapevole, specialmente nel caso dei Millennial. L'*attraction* e la successiva *retention* diventano fattori critici di successo.



### 3. I Millennials

Gli orientamenti strategici e tecnologici, nonché le scelte di implementazione delle imprese, sono scaturiti, finora, da decisioni fortemente centralizzate, provenienti da un livello manageriale elevato, ma negli ultimi anni si è assistito ad un'inversione di rotta. Il ruolo del capitale umano, delle sue conoscenze, competenze e dei suoi gusti lavorativi ed extra-lavorativi stanno incidendo sempre di più sulle strategie dell'impresa e tale mutamento sembra essere ancor più evidente con l'arrivo dei Millennials nelle aziende. Essi portano con sé un grande bagaglio di competenze e aspettative che sono il presupposto dei continui cambiamenti nell'ambiente lavorativo e nei modi di interagire e produrre, a cui si assiste e si assisterà in questi anni.

#### 3.1 Il ruolo dei Millennials nelle organizzazioni

L'introduzione delle tecnologie digitali nella quotidianità degli individui ha già influenzato le aziende e le ha incentivate ad adattarsi al cambiamento del nuovo millennio. Questo evento ha posto le basi per un nuovo mutamento dettato dall'affacciarsi, sul mercato del lavoro, delle nuove leve lavorative. Negli ultimi anni si sono moltiplicati gli studi sull'impatto che i Millennials avranno nelle aziende. Il motivo è proprio la diversità nel modo di essere e di lavorare riscontrata in questi soggetti, rispetto alla generazione precedente (Prensky, 2001; PricewaterhouseCoopers, 2013). Tale motivo può costituire un fattore critico, un vantaggio competitivo per le imprese in termini di produttività. PricewaterhouseCoopers nel 2011 ha stilato una survey sulle potenzialità dei Millennials in cui viene descritto il diverso modo di essere e di lavorare, proprio della nuova generazione. In un paragrafo dal titolo "*Why millennials matter?*" possiamo leggere: "*It's clear that millennials will be a powerful generation of workers and that those with the right skills will be in high demand. They may be able to command not only creative reward packages by today's standards, but also influence the way they work and where and how they operate in the workplace. They may also represent one of the biggest challenges that many organizations will face*" (PricewaterhouseCoopers, 2011).

Il tema della Generazione Y costituisce un argomento di continuo interesse. Tuttavia, gli studi e le ricerche su tale tema fanno riferimento, nella maggior parte dei casi, ad una matrice anglosassone, mentre rimangono ancora pochi gli approfondimenti specifici sulla realtà italiana. Come già evidenziato nei capitoli precedenti, le generazioni e le loro peculiarità vengono influenzate da molteplici aspetti come l'ambiente, la cultura nazionale, gli eventi storici, politici

ed economici che influenzano l'evoluzione di coorti di persone.

Ciò porta a dover, quindi, riflettere sul fatto che le caratteristiche della generazione Millennials anglosassone potrebbero divergere per alcuni aspetti da quella italiana, anche se generalmente si tende a considerare il mondo occidentale e industrializzato in modo più o meno omogeneo, o comunque non ritenendo estremamente rilevanti le differenze che si potrebbero riscontrare.

Un primo esempio di ricerca italiana è lo studio condotto dalla Fondazione ISTUD, la quale ha tentato proprio di colmare questa lacuna conoscitiva del panorama italiano intervistando oltre 1.400 giovani studenti universitari e circa 70 neo-inseriti nel mondo del lavoro, attraverso la somministrazione di un questionario. Inoltre, sono stati realizzati alcuni focus group con 50 studenti al fine di raccogliere ulteriori informazioni utili a fotografare la realtà della Generazione Y italiana. La finalità specifica di questo studio sta nella ricostruzione delle caratteristiche distintive della generazione dei Millennials, con particolare attenzione all'orientamento verso il futuro e le motivazioni alla base delle preferenze e delle scelte riguardo il lavoro. Il primo elemento importante che è stato rilevato riguarda l'elevato tasso di omogeneità del campione osservato: è stato possibile dedurre che questa generazione non sia caratterizzata da particolari differenze di genere, mentre invece si presenta come un insieme abbastanza compatto, in cui la parte femminile del campione è molto simile a quella maschile. Infatti, dai questionari somministrati emergono risposte concordanti tra uomini e donne e tra giovani di aree geografiche (con riferimento, comunque, al panorama italiano) e con carriere universitarie differenti. Questo dato suggerisce, a livello interpretativo, che i Millennials abbiano superato le tradizionali differenze di genere tipiche delle generazioni precedenti. Si tratta di una omogeneità verificabile soprattutto per quanto riguarda le preferenze lavorative: i giovani sognano il mito delle grandi aziende multinazionali, tecnologicamente evolute, che consentano loro la possibilità di viaggiare e di crescere a livello professionale. Propendono anche per un ambiente di lavoro aperto e informale, in cui sia possibile instaurare una relazione trasparente con i livelli gerarchici più alti e sperano nella possibilità di avere pieno accesso alle informazioni riguardanti l'azienda, accesso inteso non come controllo, ma in un'ottica più partecipativa della gestione. A questa evidente ambizione, la ricerca ha riscontrato che non corrisponde, tuttavia, un'eguale propensione a sostenere sacrifici a lungo termine per perseguire tale obiettivo: nella ricerca viene riportata un'affermazione condivisa da alcuni degli intervistati, ovvero il fatto di essere "*la generazione del tutto e subito*". In tale affermazione si evidenzia un netto distacco dai propri genitori: questi ultimi, infatti, rappresentano, nell'immaginario comune degli intervistati, un simbolo di impegno e di disponibilità al sacrificio, di cui i giovani intervistati riconoscono il

valore, ma che non sono disposti a replicare. In relazione a tale questione, infatti, la ricerca ha sottolineato come l'approccio al lavoro di questa generazione sia orientato, a livello temporale, prevalentemente al breve-medio periodo, e, sul piano personale, alla tutela dei propri valori e/o interessi. La *mission* e gli obiettivi strategici delle imprese risultano rilevanti per i giovani solo se appaiono allineati alle proprie aspirazioni. Oltretutto, gli intervistati hanno riferito che, nel caso in cui venga meno questo *match* di obiettivi, sarebbero disposti a rimettersi in gioco, rinunciando anche ad un impiego certo e già acquisito per andare incontro a nuove opportunità che, pur presentando un maggior livello di incertezza, essi ritengono più coerenti con i propri interessi (Fondazione ISTUD, 2009).

Con riferimento al minore *commitment* dei Millennials riscontrato dallo studio della Fondazione ISTUD, bisogna però sottolineare una discordanza rispetto a quanto rilevato, invece, in una survey di Pricewaterhouse Coopers del 2013 in cui si legge chiaramente che la comune percezione che i Millennials non siano dei grandi lavoratori o che non siano caratterizzati da un elevato impegno nelle loro attività come i predecessori sia, in realtà, falsa. Il contributo di questo studio consiste proprio nell'aver messo in discussione questo mito, rivelando che la Generazione Y abbia un livello di *commitment* più o meno pari a quello delle generazioni precedenti (PricewaterhouseCoopers, 2013).

In tali discordanze si evidenzia ancor di più quanto tutt'ora non vi sia una percezione unica di tale fenomeno sociale e quanto le differenze geografiche possano in realtà non essere così irrilevanti come vuole l'ottica secondo cui il mondo occidentale possa essere considerato omogeneo. Come in altri casi, la differenziazione è un fattore importante nelle politiche di HR Management sia per rispondere meglio alle esigenze del personale, sia perché in tal mondo l'azienda può ottenere risultati migliori. Perciò, a fronte di tale diversità, non ci si può limitare ad un approccio unificato e "senza confini" verso la popolazione Millennials, ed è sempre più importante che le aziende, gli istituti di ricerca e gli enti pubblici di ogni Paese riconoscano quali siano le caratteristiche dei propri Millennials, i punti di forza e di debolezza, in modo da permettere una migliore comprensione e delle azioni più efficaci nei loro confronti. Ciò, ovviamente, non si deve riferire solo alla Generazione Y, ma anche a quelle che seguiranno.

Un ulteriore esempio italiano è la survey condotta da Net Consulting e promossa da CA Technologies su un campione di 280 studenti provenienti dalle facoltà di Economia (SDA Bocconi e Luiss Business School) e Ingegneria (Politecnico di Milano e Politecnico di Torino) e manager di varie funzioni in 150 aziende appartenenti a diversi settori. Tale survey, pur non essendo condotta nell'ambito dell'Human Resource Management ma dell'Information and

Communication Technology, si proponeva come obiettivo quello di contribuire a delineare le aspettative della nuova forza lavorativa, misurare i livelli di preparazione del sistema produttivo nell'accogliere questa generazione, evidenziare sia le sfide da affrontare in termini di adeguamento delle infrastrutture esistenti, sia le opportunità che potevano scaturire da un corretto allineamento tra le strategie tecnologiche aziendali, il capitale umano, la relazione con il mercato, i fornitori e i competitor. Il primo dato che la survey ha riscontrato è che più del 50% dei soggetti intervistati fruisce di almeno un terzo del proprio budget annuale per acquistare elettronica di consumo e prodotti informatici (Net Consulting, 2011). La generazione dei Millennials mostra, quindi, una connaturata predisposizione all'utilizzo di dispositivi elettronici quali computer, smartphone e applicazioni Web nella vita di tutti i giorni. Diventa, perciò, semplice pensare che i migliori utilizzatori delle nuove tecnologie introdotte nelle aziende siano proprio i Millennials: essi valgono come strumenti di comunicazione (*social*), di ricerca ed annessa elaborazione di informazioni e di archiviazione di dati (*cloud computing*) (Net Consulting, 2011).

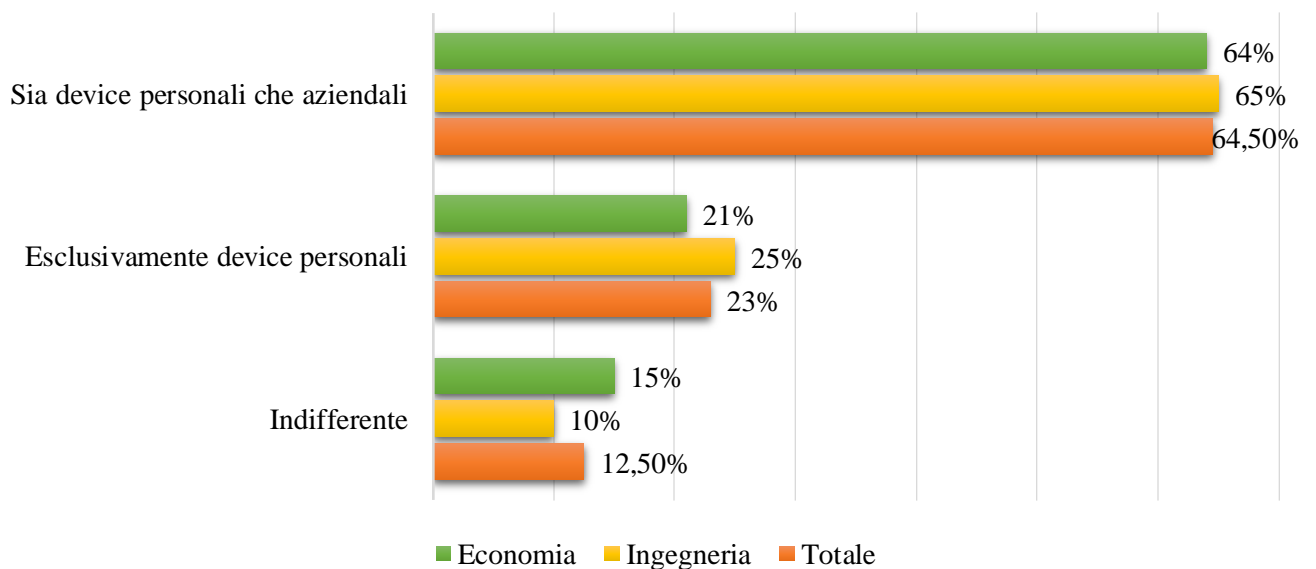
Altro dato riscontrato è che più della metà dei Millennials intervistati (circa il 64%) si aspetta di usufruire, anche nell'ambito lavorativo (contesto sempre meno riconducibile al classico perimetro della scrivania e dell'ufficio) degli stessi strumenti tecnologici che quotidianamente utilizza nella vita privata (Immagine 3.1). Questo elemento può diventare un notevole vantaggio per le imprese: si pensi alla possibilità di non dover necessariamente acquistare strumenti hardware se il dipendente già lo possiede, oppure ai costi sia di formazione dei dipendenti che non conoscono l'utilizzo di alcune strumentazioni, sia del trasferimento di un know-how che spesso i Millennials già possiedono (Net Consulting, 2011).

Dalla Figura 2 si può notare che, per molti dei Millennials intervistati, non esistono differenze rilevanti nell'utilizzo dei *device* in senso professionale o personale, questi usi possono liberamente coesistere e, come già detto, possono assumere una rilevanza all'interno delle imprese (Net Consulting, 2011). Inoltre, viene riportato un altro dato, secondo cui circa il 23% dei soggetti intervistati sarebbe disposto ad utilizzare sul posto di lavoro *device* esclusivamente personali, perché configurati personalmente e proprio per questo meglio conosciuti.

A tale punto si ricollega un "dibattito" degli ultimi anni in cui, addirittura, non si è parlato solo della possibilità di affiancare questi strumenti, ma di utilizzare esattamente quegli strumenti che i Millennials possiedono, cioè i *device* privati come PC, tablet e smartphone.

Figura 2

### Le aspettative "tecnologiche" dei Millennials in azienda



Fonte: rielaborazione di Net Consulting (2011)

Il caso è quello del già citato concetto “*Bring Your Own Device*” BYOD, ovvero l’utilizzo dei *device* personali anche come strumento di lavoro. Il BYOD è considerato come uno dei primi passi verso un luogo di lavoro più *smart* e potrebbe innescare altri *trend* simili e strettamente collegati come il CYOD. Il “*Choose Your Own Device*” è una delle alternative al modello BYOD ed è un esempio dell’approccio COPE “*Corporate-Owned, Personally-Enabled*”: i *device* come notebook, computer, tablet o smartphone, vengono acquistati dall’impresa e messi a disposizione dei dipendenti che possono scegliere di utilizzarli sul luogo di lavoro o al di fuori. Va precisato, però, che i dipendenti non hanno la possibilità di utilizzare in modo completamente libero il *device*: essi possono personalizzarlo, ma devono far richiesta al reparto IT se vogliono apportare delle modifiche significative, poiché la protezione di dati sensibili dell’azienda potrebbe essere compromessa. (Sutton, 2014; Pulse Secure, 2016)

È stato riscontrato, inoltre, che un’ulteriore rilevante tendenza dei Millennials è quella di non ritenere essenziale lo svolgimento della propria attività lavorativa attraverso le classiche infrastrutture aziendali. Con ciò si intende il fatto di non dover gestire le proprie relazioni per mezzo dei canali ufficiali, ma utilizzando i social network, portali, bacheche e sistemi di chat come strumento di comunicazione sia tra colleghi sia tra clienti e fornitori (Net Consulting, 2011). Uno studio della Bentley University ha mostrato che il 77% dei soggetti intervistati ritiene che il lavoro “flessibile” permetta loro di essere più produttivi. Inoltre, l’84% di essi è sempre

connesso e continua a controllare le e-mail di lavoro, al di fuori del classico orario di lavoro (Biro, 2016).

Tali tendenze si collegano pienamente al concetto che sta alla base dello *smart working*: se esso apporta un beneficio e un aumento di produttività alla parte restante della popolazione aziendale, si può immaginare cosa possa significare per una generazione che si aspetta fortemente questo tipo di approccio al lavoro da parte delle aziende. Lo *smart working*, infatti, diventa ciò che riassume adeguatamente sia la flessibilità nell'orario e nel luogo di lavoro, sia il fatto di poter utilizzare le proprie dotazioni informatiche come strumento di lavoro.

La grande dimestichezza dei Millennials con gli strumenti digitali, collegata alla grande propensione di questi ad una notevole mobilità e flessibilità, può tradursi in un grande vantaggio economico per le imprese: una riduzione dei costi fissi e soprattutto una semplificazione dei processi produttivi, proprio come nel caso del lavoro agile (DataManager, 2011). Anche al livello del marketing il vantaggio è tangibile, perché i Millennials in azienda sono coloro che sicuramente saranno più sintonizzati alle esigenze e alle aspettative del nuovo mercato, formato proprio da Millennials. Sono una risorsa umana che conosce ciò di cui il cliente ha bisogno perché è esattamente ciò che loro stessi desiderano. Inoltre, la familiarità con i nuovi canali di comunicazione, rende i Millennials particolarmente adatti ad inserirsi in un ambiente che privilegia il continuo *sharing* di informazioni personali, la reattività e le capacità analitiche (Net Consulting, 2011).

Tuttavia, tra le tante particolarità dei Millennials, bisogna anche sottolineare il fatto che la *loyalty* verso il proprio datore di lavoro si riduce in tale generazione, rispetto alle precedenti. Molti di essi infatti pianificano una carriera molto dinamica, e si aspettano di lavorare per almeno due aziende nel corso della loro vita lavorativa. In uno studio condotto da Deloitte nel 2016, è stato riscontrato che, considerando un orizzonte temporale di un anno, tra i Millennials intervistati uno su quattro vorrebbe lasciare il proprio impiego per trovarne un altro in un'altra organizzazione. Tale dato arriva al 44%, se si considera un orizzonte temporale di due anni e aumenta ancor di più se si prende in esame il 2020, in cui due soggetti su tre sperano di aver già cambiato datore di lavoro. Solo il 16% dei Millennials riesce a pensare di rimanere impiegato presso l'organizzazione attuale per dieci anni. Chiaramente, questa "mancanza" di lealtà rappresenta un elemento decisamente critico per le aziende, specialmente se si pensa che col passare degli anni questa forza lavoro andrà pian piano a sostituire completamente quelle precedenti (Deloitte, 2016). Tale aspetto è dettato da vari fattori: i Millennials, sono

continuamente alla ricerca del miglior impiego possibile, tendono a preferire sia quegli ambienti lavorativi in cui le proprie abilità e competenze vengano portate alla luce, sia quelle imprese dove il loro potenziale può essere incrementato, cioè dove possono ricevere un'adeguata formazione professionale. Inoltre, molti di essi, pur continuando ad esprimere una visione positiva e ottimistica nei confronti delle imprese nella società, ritengono che molte di esse non abbiano altra ambizione se non quella del profitto, elemento che risulta essere decisamente in contrasto con le caratteristiche riscontrate nei Millennials (Deloitte, 2016). Per tali motivazioni, le imprese, e in particolar modo le Risorse Umane, devono sviluppare dei modelli di gestione adatti, tenendo conto degli aspetti positivi e negativi che tale generazione porta con sé.

### 3.2 Le aziende e il rapporto con i Millennial

Passando ora al punto di vista delle imprese, risulta evidente che esse debbano effettuare un profondo ripensamento dei tradizionali modelli di gestione che mal si adattano alle prerogative dei Millennials. Vi è, quindi, la necessità di sviluppare una serie di “risposte” adeguate alle aspettative e alle caratteristiche della nuova generazione, tenendo presente – come già sottolineato – che il *turnover* della popolazione aziendale è un fenomeno inevitabile: i Millennials a lungo andare costituiranno una percentuale sempre maggiore all’interno delle imprese e perciò tali riflessioni non possono essere più rimandate.

Le leve tradizionali, infatti, hanno una probabilità più alta di rivelarsi poco efficaci nei confronti di una generazione che appare meno sensibile di fronte alle promesse di lungo periodo e che, al contrario, si dimostra orientata a massimizzare nel breve termine il valore della relazione con l'azienda (Fondazione ISTUD, 2009).

L’obiettivo di questi cambiamenti non deve essere soltanto una migliore conoscenza dei giovani o un potenziamento dell’attraction dei talenti. Bisogna far sì che i processi di innovazione organizzativa, di cui i Millennials sono e saranno protagonisti, siano efficaci e possano creare valore per tutte le organizzazioni, ad ogni livello. Come già affermato, le leve giovani si differenziano rispetto alle altre in termini di flessibilità, confidenza con le tecnologie e apertura mentale, caratteristiche chiave e strategiche per le imprese e all’interno della società moderna. Nei precedenti paragrafi sono stati già riportati alcuni esempi di imprese che, avendo tenuto conto dei mutamenti demografici in atto, hanno implementato innovazioni gestionali e organizzative, ma risulta sempre più necessario sistematizzare questo approccio e renderlo più diffuso (Fondazione Sodalitas, 2011).

La ricerca della Fondazione ISTUD, di cui al paragrafo precedente, attraverso la realizzazione di focus group con i responsabili HR di 19 aziende e di un laboratorio che ha coinvolto le aziende partner dello studio, ha permesso di effettuare un confronto tra i vari partecipanti con l’obiettivo sia di esporre i principali problemi riscontrati da ciascuna realtà organizzativa nel progettare e implementare le *policy* nei confronti di questa generazione, sia di delineare un nuovo modello di politiche di HR Management specifico per la Generazione Y. Il presupposto alla base di questo modello sta nella considerazione che quanto più elevato è il livello di eterogeneità culturale e generazionale degli organici aziendali, tanto più è necessario segmentare le politiche di gestione HR in base ai target di riferimento. La sua strutturazione, infatti, è stata condotta lungo le classiche fasi di gestione del ciclo delle risorse umane, proponendo alcune possibili soluzioni per ogni fase e andando ad evidenziare anche gli elementi di divergenza rispetto agli approcci



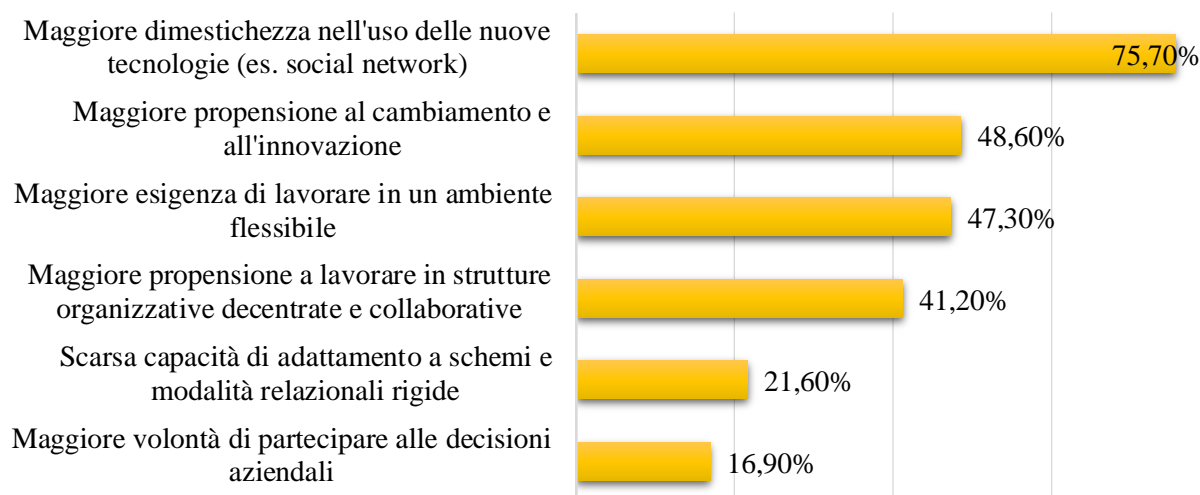
tradizionali. Per ciò che concerne le attività di *recruiting*, il modello elaborato sottolinea la grande utilità e opportunità di adottare strumenti come i *social network*, ovvero quei *software* che permettono un elevato grado di interazione con l'utente, con i quali i Millennials dimostrano di avere un'elevata confidenza.

La costruzione del nuovo modello di Human Resource Management per i Millennials ha avuto luogo a seguito dell'analisi condotta su ciascuna fase, sui modelli e sulle pratiche tradizionali, per poi discutere, assieme ai referenti HR, quali potessero essere le strategie da implementare nel caso di attività rivolte a questo specifico cluster della popolazione aziendale. Un approccio teso alla differenziazione può consentire un rilevante aumento del valore della relazione tra i giovani, propensi ad entrare in ambienti di lavoro in linea con le proprie aspettative e più in grado di accentuarne le potenzialità, e le aziende, per le quali è sempre più necessario disporre di strumenti concreti di *attraction* e *retention* di risorse strategiche in uno scenario competitivo dinamico come quello degli ultimi anni (Fondazione ISTUD, 2009).

La sfida dei Millennials spinge, o *dovrebbe* spingere, le imprese ad abbracciare un rinnovamento del loro capitale umano: quale che sia la loro dimensione, esse si troveranno, o si trovano tutt'ora, a dover gestire persone creative, dinamiche, consapevoli e padroni della tecnologia di cui dispongono (Fanti, 2013). Oltretutto, i cambiamenti apportati dai Millennials non derivano soltanto dalla numerosità di questi, ma anche e soprattutto, dalla loro spiccata capacità di fronteggiare, in modo nettamente diverso rispetto alle precedenti generazioni, alcuni aspetti sia comportamentali che organizzativi che avranno un influsso molto forte sulla cultura aziendale e sugli schemi di organizzazione del lavoro. L'indagine di Net Consulting, citata nel paragrafo precedente, individua alcuni importanti punti (Immagine 3.2) che possono essere considerati fondanti nella rivoluzione dei Millennials, caratteristiche che li differenziano rispetto ai predecessori come la maggiore propensione all'innovazione ed al cambiamento, la capacità e l'esigenza di lavorare in un ambiente flessibile, così come la capacità, vista come un'opportunità e non come una problematica, di lavorare in strutture decentrate e collaborative (Net Consulting, 2011).

Figura 3

### Principali differenze riscontrate nell'approccio al lavoro dei Millennials (confronto con gli altri dipendenti)



Fonte: rielaborazione di Net Consulting (2011)

Nel paragrafo precedente si è parlato della modalità BYOD, ovvero l'utilizzo di *device* privati come strumento di lavoro. Alla luce dei risultati della survey, con particolare riguardo al dato sulla dimestichezza nell'uso delle tecnologie e sulla spesa media dei Millennials in *device* tecnologici, il BYOD risulta essere in linea con quanto riscontrato dalla survey, poiché i *device* e la dimestichezza con gli strumenti *hardware* e *software*, sono alla base di una modalità di lavoro incentrata proprio su di esse. Se venisse adottata la modalità del *Bring Your Own Device*, la riduzione dei costi delle forniture aziendali nel medio periodo potrebbe essere notevole. Va, tuttavia, precisato che nel breve periodo, e cioè al momento dell'implementazione di questa nuova logica di pensiero, probabilmente si potrebbero avere più lati negativi che positivi: le organizzazioni, infatti, si dovrebbero munire di non poche precauzioni riguardo alla protezione di dati e alla vulnerabilità dei flussi informativi, e quindi in materia di privacy, ma non solo, sarebbe necessaria una maggiore attenzione nei confronti del possibile impatto del *BYOD* sulla produttività (Sutton, 2014; TechEconomy, 2014; Maddalena, 2015). Trattandosi, infatti, di strumenti di proprietà del lavoratore e non dell'azienda, la possibilità di effettuare controlli sullo svolgimento delle attività lavorative potrebbe cadere nelle "zone grigie" delle normative legislative riguardo tale tema, come è accaduto nel caso del telelavoro in Italia (Baldi, 2016). La situazione italiana, pur mostrando degli sviluppi a livello burocratico con la recente riforma

dell'art.4 dello Statuto dei Lavoratori e con il DDL in tema di *smart working* (modalità di lavoro che, sul fronte degli strumenti utilizzati, si può paragonare al BYOD), si pone comunque dietro alle altre nazioni UE coinvolte in uno studio condotto dall'*Oracle European BYOD Index* su 700 aziende europee, volto ad analizzare la maturità delle aziende verso il BYOD (TechEconomy, 2014; Baldi, 2016).

Il dato della survey di Net Consulting va visto, inoltre, sotto l'aspetto *software*. In tale contesto, vanno perciò citati i *social network*. I *social* pongono alcuni problemi strettamente collegati a quelli descritti finora riguardo la protezione di dati sensibili dell'azienda, considerando che i Millennials risultano particolarmente attivi e propensi allo *sharing* su queste piattaforme. Tuttavia, la questione dei *social network* può essere vista sotto un altro aspetto, un aspetto più positivo. Se la generazione dei Millennials è la maggior fruitrice di tali strumenti, perché l'azienda non dovrebbe sfruttare queste piattaforme per creare un *trait d'union* con il mercato? La VU University of Amsterdam ha, a tal proposito, effettuato uno studio il cui obiettivo era dimostrare l'esistenza di una certa correlazione tra la reputazione aziendale e l'attività sui *social* delle KLM Royal Dutch Airlines. I ricercatori hanno analizzato percezione della compagnia aerea rispetto a 3500 utenti, suddivisi in due *cluster*: i "clienti", che avevano interagito con i *social media* della KLM e i "non clienti", i quali invece avevano avuto solo dei contatti limitati. Dallo studio è emerso che la reputazione aziendale della KLM risultava collegata al grado di interazione degli utenti con i *social media*: in sostanza, coloro che avevano interagito con i contenuti social della compagnia erano le stesse persone che dichiaravano di aver avuto un'impressione positiva dell'azienda (Pomoni, 2014).

Tale studio pur concentrandosi, fondamentalmente sulle potenzialità del *word-of-mouth marketing* ovvero il "passaparola" che, nei settori di servizi non tangibili, risulta una delle migliori forme di *attraction* di potenziali clienti, può comunque essere visto uno spunto di riflessione sugli strumenti digitali di cui i Millennials sono promotori e sulle potenzialità e i benefici che possono offrire alle imprese, ad esempio in tema di *employer branding* (Pomoni, 2014).

L'immagine 3.2 mostra, inoltre, come il cambiamento e l'innovazione, nonché il preferire un ambiente di lavoro flessibile siano fattori che rivestono un'importanza maggiore nei Millennials, rispetto alle generazioni precedenti. Si tratta di elementi che i Millennials valutano positivamente circa il 50% in più rispetto alla parte restante della popolazione aziendale. "Cambiamento" e "flessibilità" sono i cardini sia dei *flexible benefit* che dello *smart working*. A fronte di questi dati, risulta più semplice comprendere come queste due novità abbiano trovato una maggiore

diffusione negli ultimi anni. Oltretutto, mentre i *flexible benefit* non hanno una previsione normativa, lo *smart working* è stato addirittura inserito nella stesura del *Jobs Act Autonomi* del 2016.

Altra particolarità dei Millennials sui cui le aziende dovrebbero riflettere è che essi sono alla ricerca di qualcosa di più di un semplice impiego e risulta meno essenziale il livello di retribuzione monetaria che gli viene offerta. I Millennials sono molto più attenti a cercare un ambiente di lavoro in cui possano sviluppare un forte senso di appartenenza, quasi una *seconda casa* dove possano continuare a imparare, sia dai propri colleghi, ma soprattutto dai loro superiori (PricewaterhouseCoopers, 2013). In tale ottica si può inserire la questione dei *benefit*. Bisogna tener conto, infatti che i Millennials si aspettano di dover cambiare lavoro più spesso dei propri colleghi più vecchi e, perciò, formazione e sviluppo migliorano le loro capacità, mantenendo gli impiegati motivati e generando maggiore lealtà nei confronti dell'azienda, fattore di cui i Millennials, stando ai vari studi, sembrano difettare (Celemi, 2016). Pensare a corsi di formazione esterni o *in house*, magari svolti proprio dai diretti superiori o comunque ad attività di *mentoring*, può essere una strategia per le imprese, diventando parte del pacchetto di *flexible benefit*, insieme agli *worklife balance* che insieme alla formazione costituiscono le opzioni più gradite tra i Millennials (McCarthy, 2015). Capire queste preferenze e metterle in pratica, significa motivare il Millennial, appassionarlo alla mansione che gli viene affidata, ed è risaputo che la motivazione è un fattore fondamentale che porta i dipendenti ad ottenere risultati migliori (Gabrielli, 2010).

La questione della formazione e dei suoi benefici vale certo per tutti i dipendenti, ma nei Millennials sembra avere una rilevanza maggiore, anche considerando l'importanza che tale generazione affida ai feedback da parte dei colleghi, ma soprattutto dei superiori, in un'ottica di continuo miglioramento delle proprie competenze (PricewaterhouseCoopers, 2013). Il supervisore dei Millennials che deve istruire questo particolare *allievo* non dovrebbe soltanto lasciarlo gestire una problematica in autonomia e flessibilità. Infatti, se da un lato la generazione dei Millennials trova giovamento nel fatto di avere la più totale flessibilità in base a istruzioni chiare e obiettivi concreti, dall'altro ha anche un maggiore bisogno di qualcuno che commenti frequentemente il proprio operato, al contrario di come invece vogliono gli schemi di pensiero più tradizionali dove i dipendenti ricevono i resoconti con frequenze molto minori (Net Consulting, 2011). Questo passaggio ci permette di comprendere quale sia il fondamento del particolare desiderio di questi, di lavorare al fianco di un superiore, o comunque al fianco di *qualcuno che ne sa più di loro*, andando quindi a limare anche le rigide gerarchie che è ancora

possibile riscontrare in molte realtà aziendali. Bisogna, oltretutto, ricondurre tale propensione al tipo di società in cui i Millennials sono cresciuti: si parla sempre più spesso di *sharing*, ovvero “condivisione”, che ha interessato la quotidianità, dall’economia ai trasporti e che rappresenta l’elemento cardine dei social networks, in cui si condividono, in particolare, idee, pensieri ed opinioni. Anche su questo punto le organizzazioni devono effettuare una revisione dei propri schemi e della propria cultura organizzativa per trarre tutti i frutti che la nuova generazione ha da offrire, specialmente sul fronte dell’autonomia, che riguarda sia il modo di lavorare, sia il luogo e il tempo.

Le Risorse Umane giocano un ruolo fondamentale nel passaggio transgenerazionale: dovrebbero essere le prime ad adeguarsi a questa nuova dimensione aziendale, per guidare poi tutta l’organizzazione a fare lo stesso, nel tentativo di rendere minime le eventuali tensioni tra i dipendenti che potrebbero crearsi (Net Consulting, 2011). Tali conflitti sono, ad esempio, la velocità con cui i Millennials vorrebbero fare carriera rispetto alle aspettative dell’altra generazione, oppure il fatto che prima o poi potrebbe accadere che in azienda il Millennial si trovi a coprire un ruolo gestionale in cui parte dei suoi sottoposti appartengono alla generazione precedente: in questo caso, specialmente, verrebbero *a galla* tutte le diversità tra le due generazioni di lavoratori e si potrebbe incorrere in una diminuzione della produttività: verrebbe meno il significato più intenso del *teamwork*, perché le due generazioni pur orientandosi verso lo stesso obiettivo, tenterebbero di mettere in atto metodi lavorativi troppo diversi fra loro. Diventa, oltretutto, di cruciale importanza la cooperazione tra HR e le altre divisioni aziendali, tra cui spicca in particolar modo l’IT, che dovrà affrontare i Millennials e le loro aspettative dal punto di vista della tecnologia (Net Consulting, 2011). Queste cooperazioni possono determinare un guadagno in termini di vantaggio competitivo nei confronti di competitor meno sensibili alle dinamiche generazionali, sia sul fronte del *recruiting* e della *retention*, sia per ciò che afferisce all’innovazione, nonché alla crescita del business aziendale (Raimondi, 2012).

Non c’è modo di sapere in anticipo quali saranno i futuri sviluppi nel rapporto tra imprese e Millennials o quanto questi andranno a modificare gli schemi più tradizionali presenti nelle organizzazioni. Ad oggi è possibile soltanto fare delle supposizioni: nell’interazione e nel passaggio tra la precedente generazione e quella dei Millennials potrebbero venire alla luce non poche resistenze all’interno di organizzazioni che, come riscontrato ad esempio dalla ricerca della Luiss Business School, rimangono ancora poco sensibili al tema dell’*age*. Oltretutto, la riflessione non può interessare soltanto il tempo presente, ma deve tenere conto anche del futuro. I Millennials, oltre ad affrontare il rapporto con la generazione precedente, dovranno

successivamente affrontare quello con le generazioni che verranno. Proprio per questo, le pratiche di *age management* non dovrebbero avere soltanto l'obiettivo di fronteggiare i problemi di "oggi", ma dovrebbero provare a risolvere anche i problemi di "domani", o quanto meno provare a guidare l'HR verso un'ottica e una gestione attenta e vantaggiosa delle differenze intergenerazionali presenti e future.

### 3.3 Attraction, Retention, Engagement: sfruttare la potente leva dei *benefit*

A causa dei cambiamenti di carattere politico, economico e sociale in atto, risulta sempre più necessario e urgente agire su ciascun dipendente, tentando di ravvivarne l'energia e la motivazione (Migliardi A., in Fondazione Sodalitas, 2011). Negli ultimi anni, i *benefit* aziendali stanno giocando un ruolo incredibilmente rilevante nei tentativi delle imprese di offrire ai propri dipendenti un pacchetto retributivo che sia apprezzato, nonché in linea con le loro esigenze. La straordinaria versatilità dei *benefit* permette alle imprese di rispondere ai mutamenti di carattere sociale, e più propriamente, di rispondere alle esigenze dei lavoratori più giovani, i Millennials. Recenti studi riportano, infatti, che tale generazione mostra un interesse più elevato, rispetto alle precedenti, verso la vasta gamma di *benefit* aziendali (Howe, 2014).

Il *benefit plan* risulta essere, infatti, uno strumento decisamente efficace: secondo uno studio di MetLife, circa il 50% dei Millennials si trova fortemente d'accordo sul fatto che la presenza di *benefit* aziendali abbia permesso loro di preoccuparsi molto meno di problematiche come quelle finanziarie, un dato che risulta molto rilevante se si considera che tale affermazione viene condivisa solo dal 36% della Generazione X e dal 35% dei Baby Boomers (MetLife, 2012). I *benefit* diventano anche un potente strumento per la fase di *recruiting*. Sempre con riferimento ai Millennials, lo studio ha mostrato, infatti, che i giovani si sentono molto più attratti dalle imprese che, all'interno del loro *compensation package*, offrono anche *benefit*. Il 56% di essi, concorda che siano stati proprio i *benefit* offerti a determinare la ragione per cui siano andati a lavorare per i rispettivi datori di lavoro. Tale percentuale, anche in questo caso, risulta essere addirittura superiore del 25% rispetto alle precedenti generazioni. Si ottiene la stessa rilevazione anche in tema di *retention*, perché il 63% dei Millennials, secondo quanto riportato dallo studio, asserisce che i *benefit* sono anche la ragione per cui sono rimasti nell'azienda in cui stavano lavorando (MetLife, 2012).

Non stupisce, quindi, che il tema *benefit* stia diventando una questione critica nella gestione del capitale umano delle imprese, le quali hanno una necessità sempre maggiore di rispondere alle esigenze dei propri dipendenti, sia con riferimento al fatto che la nuova generazione porta con sé un bagaglio di desideri e bisogni diverso dai precedenti, sia nell'ottica di migliorare e rendere più efficiente la propria *Employee Value Proposition* e, in generale, l'investimento nelle risorse umane (Towers Watson, 2014). Secondo l'indagine effettuata da The Economist e Towers Watson, citata nel paragrafo 2.3, molte aziende sia italiane che europee, precisamente più del

50% tra quelle che hanno partecipato allo studio, ritengono che, entro la fine di questo decennio, le sfide più critiche da affrontare sul fronte delle politiche di retribuzione riguardino un necessario rinnovamento dell'offerta di *benefit*, nonché l'adattamento di questi all'evoluzione della nuova popolazione aziendale, con riferimento non solo al *management* delle generazioni, ma anche alla gestione della crescente diversità culturale e di genere.

Direttamente connessa al rinnovamento e all'adattamento dell'offerta di *benefit*, l'altra sfida che si propone riguarda la flessibilità, intesa sia con riguardo al luogo di lavoro e agli orari, sia come elasticità nella composizione dei *benefit plan*, allo scopo di realizzare un miglior rapporto impresa-dipendente e permettendo ai dipendenti stessi di essere non più "spettatori" delle *policy* dell'organizzazione, ma soggetti attivi a cui viene data la possibilità di soddisfare i propri bisogni (Towers Watson, 2014).

Per molto tempo, lo strumento utilizzato per misurare le preferenze dei dipendenti, e di conseguenza strutturare i *benefit*, è stato quello di adottare un'ottica basata sulle differenze "sociali", intese come diverse fasi di vita. Tale approccio suggerisce che gruppi sociali, come ad esempio i dipendenti giovani o quelli più anziani, oppure i dipendenti sposati e non, si identificassero in una serie di *benefit* che accomunavano i membri del gruppo, per la stessa ragione per cui il soggetto faceva parte del gruppo. Questo approccio, quindi, assumeva che vi fossero delle differenze decisamente rilevanti tra questi gruppi sociali, differenze che si potevano osservare anche guardando alle preferenze sui *benefit* (Milkovich, Newman, Gerhart, 2012). A primo impatto, questo approccio potrebbe risultare simile a quello delle generazioni, ma in realtà fa riferimento a quella parte di letteratura economica, ad esempio i contributi di Super, in cui è la fase di vita a condizionare le scelte e le preferenze.

Tale approccio va in contrasto con quanto viene affermato negli studi sulle generazioni, poiché presuppone che sia solo una particolare condizione o una fase della vita a spiegare determinate preferenze: ad esempio, secondo questo approccio, i lavoratori più anziani sono più interessati ai piani pensionistici rispetto ai più giovani, come anche i dipendenti con famiglia preferiscono di più i *benefit* riguardanti l'assistenza sanitaria, rispetto ai colleghi che non hanno ancora costruito una famiglia.

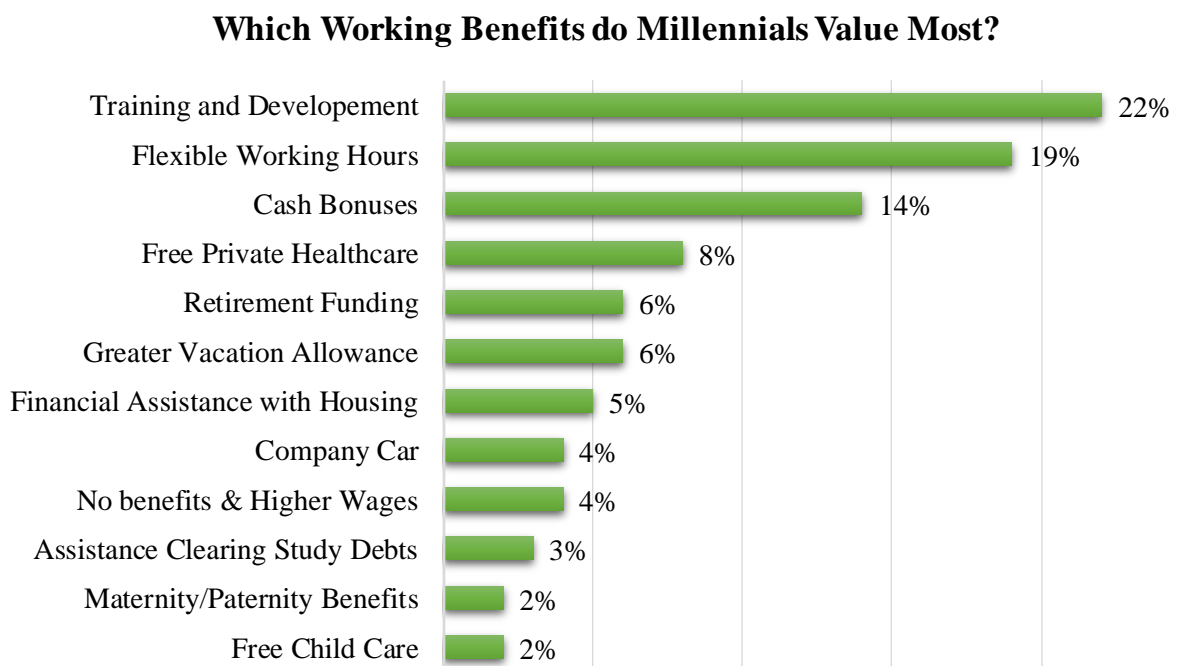
Pur essendo parzialmente corretto che la presenza di alcune condizioni di vita possa portare a modificare le proprie preferenze proprio in funzione di quelle condizioni, bisogna comunque dire che non è nemmeno pensabile che tutti abbiano modificato e continuino a modificare le preferenze allo stesso modo. In altri termini, è difficile pensare che l'ingresso in una fase di vita oggi, porti ad avere le stesse preferenze e gli stessi bisogni di venti, trenta o quaranta anni fa.



Ciò comporterebbe una sorta di staticità “storica” nelle preferenze individuali, riducendole ad un semplicistico schema di causa-conseguenza: ad esempio, il lavoratore che è diventato madre/padre desidera di certo l’asino nido, oppure il lavoratore anziano desidera di certo i piani pensionistici ecc. Non si darebbe alcun peso agli eventi culturali e socio-economici che caratterizzano e influiscono sulla generazione che li ha vissuti in prima persona. In questa visione, infatti, non si considera che l’appartenenza ad una generazione può influenzare lo schema di preferenze e può determinare, perciò, un *set* di caratteristiche proprie di quel momento storico, sociale e culturale (Milkovich, Newman, Gerhart, 2012).

Per comprendere meglio, quindi, come le imprese possano realizzare efficacemente *attraction*, *retention* e *engagement*, bisogna analizzare quali siano le preferenze dei Millennials in fatto di *benefit*.

Figura 4



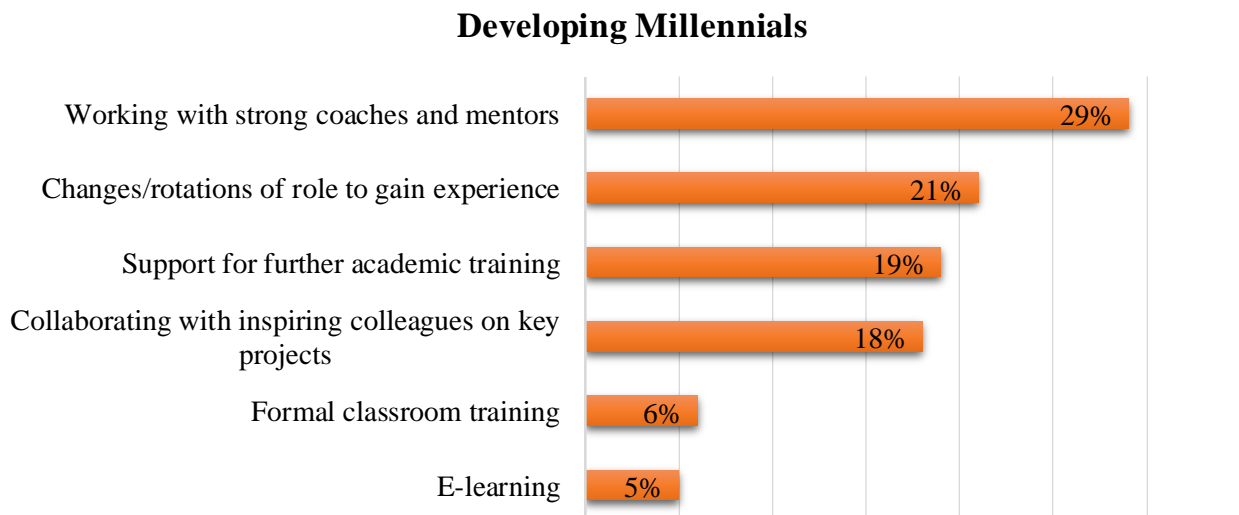
Fonte: McCarthy (2015)

La figura mostra come i *benefit* di tipo *training and development* siano quelli più ambiti dai Millennials e tale dato concorda con quanto detto nei precedenti paragrafi: questa generazione si aspetta di poter lavorare in un ambiente stimolante dove accrescere il proprio potenziale e le

proprie capacità, quasi come in una “seconda casa”.

I dati dimostrano (Figura 5), inoltre, che i Millennials si trovano pienamente disposti ad apprendere, specialmente dai propri superiori e dalle altre generazioni presenti in azienda, e a formarsi costantemente, considerando tale possibilità un fattore di *attraction* e *rentention* (PricewaterhouseCoopers, 2011, 2013). Anche in tal senso si può riscontrare che la flessibilità sia fondamentale: la cultura organizzativa dovrebbe essere ripensata in modo tale da promuovere la cooperazione tra i dipendenti, anche di livelli gerarchici diversi, poiché la formazione è possibile anche *in house* e potrebbe essere svolta da chi all’interno dell’azienda detiene particolari conoscenze, attraverso attività di *mentoring* o *coaching*, oppure attraverso la possibilità di effettuare *job rotation* (PricewaterhouseCoopers, 2011). I Millennials si aspettano di dover cambiare lavoro più spesso dei propri colleghi più vecchi e, perciò, formazione e sviluppo migliorano le loro capacità, mantenendo gli impiegati motivati e generando maggiore lealtà nei confronti dell’azienda, fattore di cui i Millennials, stando ai vari studi, sembrano difettare (Celemi, 2016).

Figura 5



Fonte: PricewaterhouseCoopers (2011)

La Figura 4 mostra, poi, come l’orario flessibile sia il secondo *benefit* preferito dai Millennials: lo studio di PricewaterhouseCoopers rileva che circa il 15% degli uomini e il 20% delle donne, appartenenti alla Generazione Y, sarebbero addirittura disposti a rinunciare sia a parte del loro

compenso, sia a rallentare il processo di promozione pur di ottenere una riduzione dell'orario di lavoro (PricewaterhouseCoopers, 2013). Essendo questa una tendenza riscontrata ormai in vari studi, ogni impresa dovrebbe cercare di indagare tra i propri dipendenti se anch'essi abbiano una visione simile (PricewaterhouseCoopers, 2011). Flessibilità ritorna, quindi, come parola chiave anche nell'orario di lavoro. Sempre più imprese stanno adottando lo *smart working* proprio per ovviare alle esigenze riscontrate e ricercare quell'aumento di produttività che gli studi affermano esserci.

I grafici di cui sopra evidenziano, però, un altro dato importante: non c'è nessun benefit che prevale di molto sugli altri, infatti quello che ricopre il primo posto non arriva nemmeno al 25%: ciò potrebbe essere sintomo del fatto che i Millennials in realtà non abbiano una preferenza di gran lunga condivisa e potrebbero voler avere la possibilità di scegliere quale sia il *benefit* che più si addice ai propri bisogni. Facendo un parallelo con l'approccio sulle differenze sociali, si può notare che anche se si guarda alle generazioni in modo troppo statico, si rischia di non ottenere quella soddisfazione dei bisogni ricercata in un piano di benefit. Inoltre, questa generazione in particolare, mostra come la flessibilità, intesa come aspetto non soltanto del lavoro, ma soprattutto della vita, sia una caratteristica essenziale.

Proprio a tal proposito, il tema dei *flexible benefit* sta avendo, negli ultimi anni, una rilevanza sempre maggiore, proprio perché garantisce ad ogni dipendente di ottenere, nel *compensation package*, beni e servizi di cui ha realmente bisogno e in ragione dei quali potrebbe aumentare la relativa motivazione. Questa tipologia di piani consente di offrire soluzioni che incrementino il *worklife balance* e migliorino il benessere dei lavoratori e delle loro famiglie e, inoltre, se ben comunicati, consentono di fidelizzare le risorse umane e attrarre talenti nel mercato (Towers Watson, 2014).

La logica che sta alla base di un *flexible benefit plan* si esplica in un doppio beneficio sia a livello economico che aziendale: al dipendente viene offerta la possibilità di comporre a piacimento il proprio pacchetto retributivo e proprio per questo viene percepito come maggiormente efficiente, mentre l'impresa riesce ad ottenere che il costo del lavoro rimanga inalterato, se non addirittura diminuito. Al contempo, quindi, si ha la possibilità sia di attivare strategie che attraggano, motivino e fidelizzino i propri dipendenti, sia di rispettare i vincoli di bilancio. La scelta di un pacchetto *flex* non implica che il valore monetario del pacchetto debba aumentare. Al contrario, il valore complessivo del pacchetto rimane invariato, mentre il dipendente può comporre per sé il mix di benefit che preferisce. In tal modo, ciò che aumenta è soltanto il valore percepito (Trutalli, 2012).

In un momento storico in cui le imprese si trovano a dover affrontare i problemi derivati da una congiuntura economica sfavorevole, un piano di *flexible benefit* potrebbe riuscire a soddisfare le esigenze dei dipendenti senza aggravare ulteriormente la struttura dei costi del personale. Pur essendo vero che numerosi studi riportano una preferenza per *benefit* minore delle generazioni precedenti rispetto ai Millennials, bisogna comunque pensare che per molti anni, in molte aziende, non è stata conferita la possibilità di comporre il proprio *benefit plan*, ma soltanto beni e servizi stabiliti dal datore di lavoro e che andavano a soddisfare maggiormente le esigenze, in particolare quelle fiscali, di quest'ultimo. Probabilmente, quindi, molti dei soggetti, oggetto di studio, potrebbero non aver avuto la possibilità di avere un'esperienza diretta con un piano di *benefit* flessibile. Bisogna, poi, sottolineare che negli studi non si riporta un'avversione ai *benefit*, bensì soltanto una preferenza minore e soltanto nel momento in cui, oltretutto, si fa riferimento ai Millennials (Milkovich, Newman, Gerhart, 2012; Howe, 2014; Towers Watson, 2014). In più, in un momento economico in cui il datore di lavoro potrebbe non aver la possibilità di conferire aumenti di stipendio o forme di incentivazioni di tipo monetarie, i *benefit*, caratterizzati da normative fiscali favorevoli, potrebbero rappresentare, forse, l'unica soluzione retributiva applicabile: anche se le precedenti generazioni preferiscono di più, rispetto ai Millennials, forme di incentivazione *cash*, è probabile che, se l'impresa non riuscisse, a causa della crisi, a provvedere anche all'incentivazione *cash* del dipendente, quest'ultimo potrebbe veder diminuire giorno per giorno la sua motivazione e, quindi, l'unica soluzione percorribile sarebbe quella dei *benefit* che, pur non essendo la forma maggiormente preferita dai non-Millennials, riuscirebbe comunque a far percepire al lavoratore l'apprezzamento dovuto (Pastarini, 2012).

Quindi, il beneficio derivante dalle strategie di *compensation* verrebbe percepito non solo dai Millennials, ma anche dai non-Millennials, poiché ogni generazione, ma soprattutto ogni individuo, avrebbe la possibilità di scegliere il *benefit* preferito e, al contempo, per l'impresa si realizzerebbe la possibilità di attivare una strategia retributiva che risponda alle esigenze di ogni generazione presente in azienda, anche alla luce delle difficoltà economiche dettate dalla crisi (Milkovich, Newman, Gerhart, 2012; Raymond, Hollenbeck, Gerhart, Wright, 2013; Severino, 2015). In sostanza, si riesce ad offrire a tutti i dipendenti un valore maggiore spendendo la stessa cifra, se non addirittura riuscendo a ridurre i relativi costi.

La maggior leva di *attraction, retention e engagement* per i Millennials, cioè quella dei *flex benefit*, permette alle imprese di affrontare la sfida della generazione giovane e, al contempo, continuare a valorizzare l'apporto dei non-Millennials in una situazione economica non favorevole.

Infatti, l'efficienza generale che ne deriva può risultare ancora più forte se si pensa che i *benefit* godono di una normativa fiscale molto più favorevole dei compensi monetari in molte legislazioni (Trutalli, 2012).

In Italia, la Legge di Stabilità 2016 ha, infatti, incrementato le agevolazioni fiscali previste per le aziende che offrono prestazioni e/o servizi di Welfare aziendale ai proprio dipendenti. Tra queste modifiche vi sono la detassazione dei premi di produttività e la riforma dell'articolo 51 contenuto nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), che aumenta e modernizza l'offerta di *benefit*.

I *flexible benefits* di cui all'art.51 comma 2 e 3, pur essendo una forma di retribuzione al lavoratore dipendente in beni e servizi in natura, non concorrono, o concorrono solo in parte, a formare reddito di lavoro dipendente e non sono nemmeno soggetti all'imposta sostitutiva del 10% applicata ai premi di produttività (IPSOA, 2015). Altra novità introdotta dalla Legge di Stabilità 2016, riguarda la possibilità, sempre per i *flexible benefit*, di essere alternativi alla retribuzione variabile, mostrando nuovamente la convenienza sia per il lavoratore che per il datore di lavoro. Se da un lato il lavoratore incrementa il proprio reddito disponibile grazie alla mancata tassazione, dall'altro, il datore di lavoro riesce ad ottenere numerosi vantaggi derivati dalla minor contribuzione e dall'aumento dell'*engagement* che si riflette in modo positivo sulla produttività e sulle relazioni sindacali (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2016).

Le Tabelle 3 e 4 mostrano l'entità delle agevolazioni fiscali previste, nel primo caso, per il datore di lavoro e, nel secondo caso, per il lavoratore.

I "beni e servizi" a cui fanno riferimento i prospetti, sono quelli di cui si è parlato nelle pagine precedenti, ovvero quelli interessati dalla riforma dell'art. 51 del TUIR, comma 2 e 3.

Tabella 3

	<i>Premi in denaro</i>	<i>Premi in denaro, beni e servizi</i>	<i>Premi in beni e servizi</i>
Denaro	€ 1.000,00	€ 500,00	€ -
Asili nido	€ -	€ 300,00	€ 300,00
Check-up sanitario	€ -	€ 200,00	€ 500,00
Borsa di studio	€ -	€ -	€ 200,00
	1000€ - 9,49% =	500€ - 9,49% =	
Imponibile	€ 905,10	€ 452,55	€ -
Netto in caso di detassazione	€ 814,59	€ 907,29	€ 1.000,00
	905,10€ - 38% =	452,55€ - 38% =	
Netto in caso di tassazione normale al 38%	€ 561,16	€ 780,58	€ 1.000,00
Costo azienda INPS 30% circa	€ 1.300,00	€ 1.150,00	€ 1.000,00
Cuneo fiscale max	€ 738,84	€ 369,42	€ -

Fonte: rielaborazione di Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2016)

In tale prospetto, oltre ad analizzare tre possibili composizioni dei premi, si esemplifica, a livello numerico, l'entità delle agevolazioni fiscali previste nel DDL. Le voci "asili nido", "check-up sanitario" e "borsa di studio" rientrano nel mix di *flexible benefit* e, come si nota, non sono soggette né a tassazione, né agli oneri contributivi. Per quanto riguarda la voce "denaro", invece, viene effettuato un confronto tra la tassazione precedente (circa 38%) e quella prevista nella Legge di Stabilità 2016 (circa 10%). La riga finale mostra quale sia il risparmio per le aziende: in caso di premio esclusivamente in forma monetaria si ha un cuneo fiscale che arriva circa al 70%, ciò significa che tale premio avrà un costo quasi raddoppiato per l'azienda; nel momento in cui compaiono, in modo sia parziale che totale, i premi in forma di beni/servizi, il cuneo fiscale si riduce fino allo zero.

Tabella 4

	<i>Cash</i>	<i>Premio in beni e servizi *</i>
Compenso Lordo Cash	€ 1.000,00	€ -
Valore figurativo benefit	€ -	€ 1.000,00
Contributi previdenziali a carico del dipendente	-€ 100,00	€ -
IRPEF	-€ 387,00	€ -
Compenso Netto	€ 513,00	€ -
Valore benefit	€ -	€ 1.000,00
Valore totale per il dipendente	€ 513,00	€ 1.000,00

Fonte: rielaborazione di Towers Watson (2014)

Questo prospetto, invece, mostra quale sia l'entità delle agevolazioni per il lavoratore che, in caso di premi in beni e servizi, riesce ottenere un valore totale massimo, grazie all'assenza delle voci relative ai contributi previdenziali e all'IRPEF. In sostanza, il valore concesso dal datore di lavoro rimane invariato nelle mani del dipendente. Nel caso, invece, di premi *cash* il valore che ottiene il dipendente è totalmente dimezzato dalla tassazione prevista, poiché concorre a formare reddito.

I *flexible benefit* rispondono, quindi, alle esigenze di entrambe le parti: il lavoratore percepisce un valore maggiore scegliendo, tra varie possibilità, il premio che più preferisce e ha la possibilità di godere pienamente del valore del premio ricevuto, senza che questo venga diminuito dalla tassazione; allo stesso modo l'azienda, disponendo dello stesso budget, riesce a offrire ai dipendenti un pacchetto retributivo che viene percepito come migliore e allo stesso tempo ha la possibilità di ottenere un guadagno dalla detassazione.

Realizzando allo stesso momento questo obiettivo comune, si superano di gran lunga i benefici ottenuti attraverso le forme *cash*.

## 4. Evidenze empiriche

Negli ultimi anni le ricerche sulla generazione Millennials sono aumentate sempre di più. Questa ondata innovativa di cui i giovani sono protagonisti, ha portato molti a porsi delle domande per cercare di comprendere, nel modo migliore possibile, quali fossero le caratteristiche, gli aspetti positivi, nonché quelli negativi, dei Millennials come attori della società. Note società di consulenza come ad esempio PricewaterhouseCoopers, Deloitte, KPMG, Towers Watson stanno, da qualche anno ormai, pubblicando numerosi studi sull'impatto che tale generazione ha avuto, sta avendo e avrà in futuro nelle aziende. Nel 2016 è stato, inoltre, avviato un sondaggio a livello europeo, promosso dalla European Broadcasting Union, che ha coinvolto 12 paesi, tra cui anche l'Italia, dal titolo "Generation What" con l'intento di tracciare un profilo più completo dei Millennials. In particolare, l'indagine è suddivisa in sei macro-aree: famiglia, amici e colleghi, percezione del sé, società e lavoro, futuro.

### 4.1 Survey: "Benefit 2.0: cosa vogliono i Millennials?"

Anche in questa sede si è voluta effettuare una ricerca esplorativa, decisamente più contenuta, in modo da rintracciare, non soltanto eventuali supporti empirici, ma anche nuovi spunti di riflessione nel caso in cui i dati rilevati fossero stati discordanti rispetto alle ipotesi formulate nello svolgimento dell'elaborato.

In questo capitolo verrà descritto *in primis* l'aspetto metodologico della ricerca, organizzato in tre fasi: ricerca e descrizione del campione, individuazione del problema della ricerca e aree tematiche, modalità di somministrazione del questionario e rilevazioni.

Successivamente, verranno analizzate le risposte ottenute, anche grazie ad appositi grafici costruiti allo scopo di comprendere meglio la rilevazione, nonché evidenziare risultati particolarmente rilevanti.

#### *Campione*

Il campione di questa ricerca è costituito da soggetti tra i 20 e i 30 anni. Il *range* di età è stato scelto in base alla generazione oggetto d'esame, ovvero i Millennials, le cui caratteristiche sono state descritte nel paragrafo 1.2 e, più approfonditamente, nel capitolo 3. La selezione del campione è avvenuta in ambito universitario, includendo anche studenti lavoratori, secondo la modalità del "campionamento non probabilistico a scelta ragionata": si tratta di una procedura di selezione del campione nella quale il soggetto che predispone la rilevazione decide liberamente



quali debbano essere le caratteristiche del campione, secondo le teorie che sono alla base del fenomeno oggetto di studio. Il campionamento ragionato viene utilizzato nei casi in cui si pensa che estendere la base empirica ad altri soggetti, in questo caso individui non facenti parte dell'ambito universitario, potrebbe portare a contributi non rilevanti o comunque potenzialmente nulli. Va aggiunto, inoltre, che i soggetti che compongono il campione non frequentano tutti la stessa università, né la stessa facoltà e, in più, provengono da zone diverse. Ciò è stato fortemente voluto per evitare che il campione fosse eccessivamente omogeneo al suo interno. Ad esempio, se fossero stati scelti soltanto individui frequentanti università come la LUISS Guido Carli, avremmo avuto un campione costituito, per quasi la totalità, da soggetti con reddito da "medio-alto" ad "alto". Anche se il reddito potrebbe non essere necessariamente un fattore distorsivo o condizionante, si è preferito evitare queste omogeneità nel campione.

### *Il problema di ricerca*

L'indagine si è posta l'obiettivo di analizzare quali siano le preferenze e le tendenze dei giovani intervistati riguardo temi come la tecnologia, il lavoro e la remunerazione. Tra i tre, quello della remunerazione occupa una posizione di notevole rilevanza, poiché ci si propone di comprendere quale sia la percezione che i Millennials hanno delle forme di remunerazione, in particolare dei *benefit*, e se questi ultimi possano essere considerati fattori di *attraction*, *retention* e *engagement* per una generazione come quella oggetto d'esame.

### *Lo strumento: il questionario*

Rispetto alla raccolta e all'elaborazione dei dati, quello della costruzione del questionario è probabilmente uno dei momenti più delicati dell'intera indagine. Non esistono, infatti, regole di semplice applicazione che riescano a garantire sempre un'ottima riuscita dell'indagine e, inoltre, bisogna tenere conto dei limiti imposti dalle risorse disponibili (Manganelli Rattazzi, 1990). Alla luce di queste difficoltà intrinseche, si è comunque cercato di definire e seguire alcuni importanti *step*: la scelta delle aree di contenuto, la definizione dei contenuti delle singole aree e dei relativi *item*, la sistemazione degli *item* in ordine logico. Poiché non è stato possibile effettuare un significativo "pre-test", si è cercato di formulare le domande nel modo più comprensibile possibile, per permettere a tutti gli intervistati di comprendere la domanda. Infatti, se da un lato è vero che ci si sta rivolgendo a universitari, dall'altro è altresì vero che non tutti potrebbero essere "padroni" e/o specialisti della materia. Ove possibile, sono stati evitati termini eccessivamente tecnici, mentre invece, dove è stato necessario utilizzare termini specifici, questi ultimi sono stati accompagnati da brevi spiegazioni, sempre nella logica di porre l'intervistato in condizione di

rispondere consapevolmente alla domanda. Inoltre, trattandosi di un questionario rivolto a persone giovani, si è ritenuto più opportuno adottare nelle domande uno stile informale e diretto.

Il questionario è stato suddiviso in quattro aree, seguendo una logica “a imbuto”, ovvero prevede il passaggio da contenuti più generali a quelli più specifici. Nella parte iniziale si trova l’area “About me”, che ha lo scopo di mettere in luce le tendenze degli intervistati e alcune caratteristiche personali. Nella parte successiva, l’area “Lavoro”, si inizia ad entrare nei temi oggetto di studio e si cerca di comprendere quali siano le opinioni, le tendenze e le attitudini degli intervistati riguardo appunto al tema del lavoro. In particolare, in tale area sono stati inseriti dei contenuti e *item* facenti riferimento al paragrafo 2.3.2, ovvero quello relativo allo *smart working*, poiché nuova modalità di esecuzione del lavoro. Nella parte terza, invece, si arriva al punto cardine di tale elaborato, ovvero l’area “Remunerazione”. Qui sono state inserite tutte le domande riguardanti i sistemi di remunerazione a cui si attribuisce più valore, sempre secondo l’opinione degli intervistati, e se questi strumenti possano essere fonte di *attraction, retention e engagement* per le imprese. I contenuti e gli *item* di questa sezione sono riconducibili agli argomenti trattati nel capitolo 2 e nel capitolo 3. L’ultima parte, infine, riguarda i dati anagrafici e la compilazione dei campi in cui si richiedeva di indicare regione di provenienza, facoltà, università frequentata, anno di laurea, e caratteristiche dell’organizzazione in cui gli intervistati, eventualmente, lavorano.

In totale, il questionario si compone di 45 domande. Per la maggior parte si tratta di domande chiuse con e senza scelta multipla. Alcune, invece, riguardavano il livello di soddisfazione e/o di gradimento, quindi sono state impostate sia delle scale di misura non comparative continue, sia delle scale di misura non comparative ancorate attraverso il “differenziale semantico”.

In casi specifici, è stata data la possibilità agli intervistati di dare delle risposte più soggettive attraverso domande aperte e semi-aperte. Inoltre, sono state inserite delle domande filtro, e di conseguenza domande condizionate, per analizzare un *cluster* specifico del campione, ovvero quello di coloro che attualmente si trovano a lavorare presso un’organizzazione.

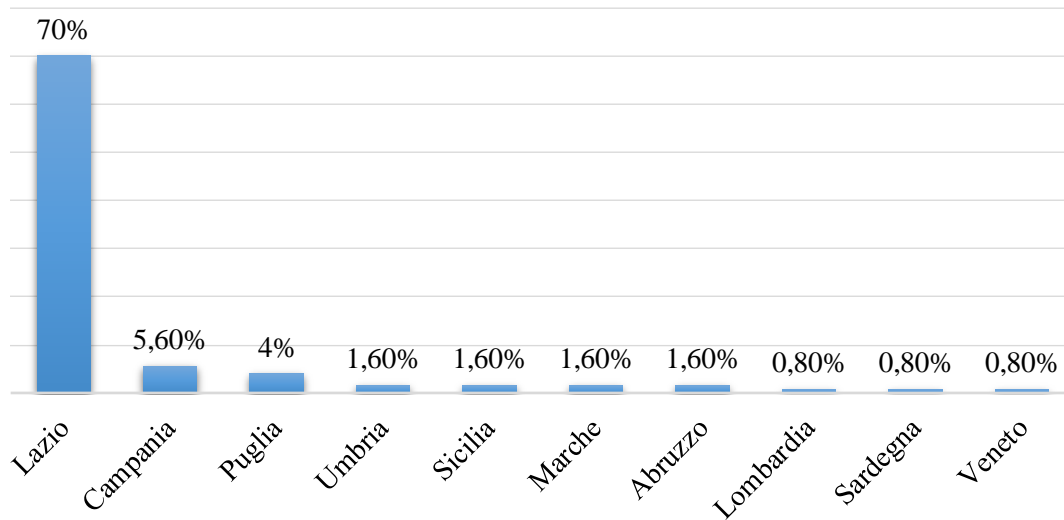
#### *Modalità di somministrazione*

Per ovviare a criticità come le tempistiche e la dislocazione territoriale degli intervistati, si è preferito utilizzare, come modalità di somministrazione, alcuni strumenti *social*: in particolare, sono stati utilizzati *Facebook* e *WhatsApp*. La scelta di tali piattaforme non è stata casuale, ma in base ai dati riscontrati nelle survey e in base ad esperienze personali. Va detto, inoltre, che sono strumenti particolarmente utilizzati dagli intervistati e, quindi, si è ritenuto che la diffusione sarebbe stata più immediata e accettata in modo più favorevole.

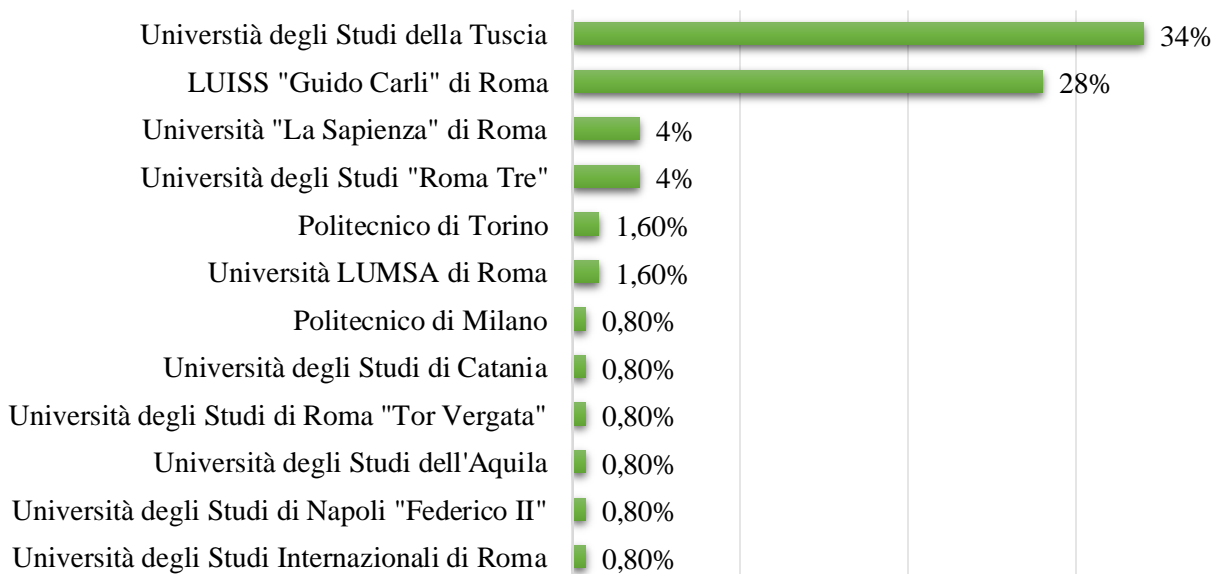
## 4.2 Rilevazione dei dati

Il campione si compone di 125 individui, 66 femmine e 59 maschi, dai 19 ai 29 anni, di cui il 68% ha un'età compresa dai 23 ai 25 anni.

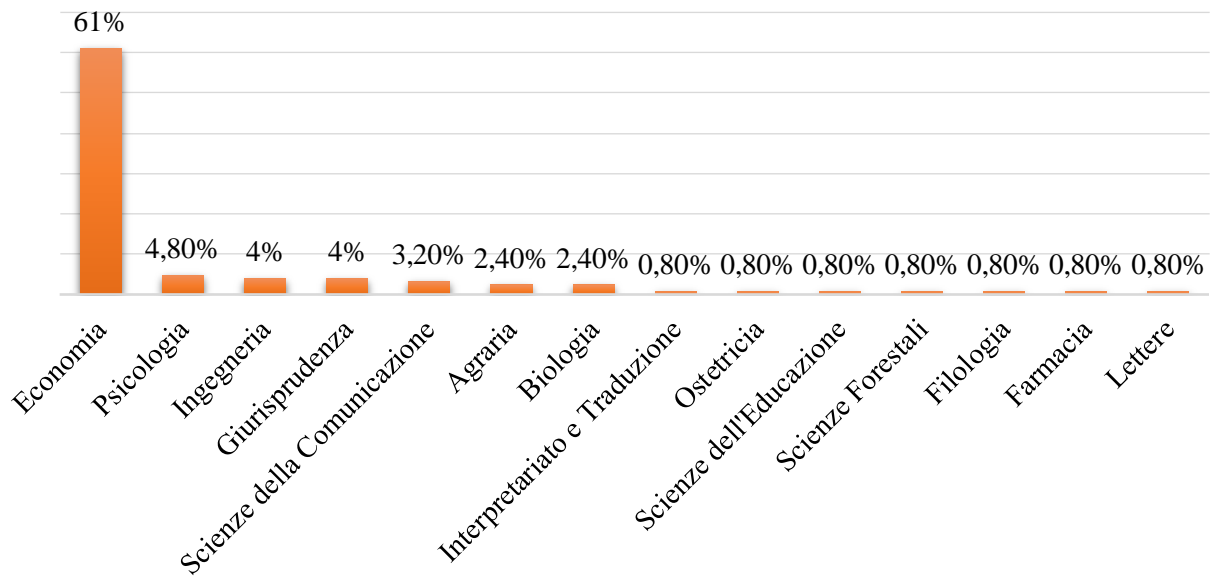
### Regione di provenienza



### Università di provenienza



## Indirizzo di studi seguito

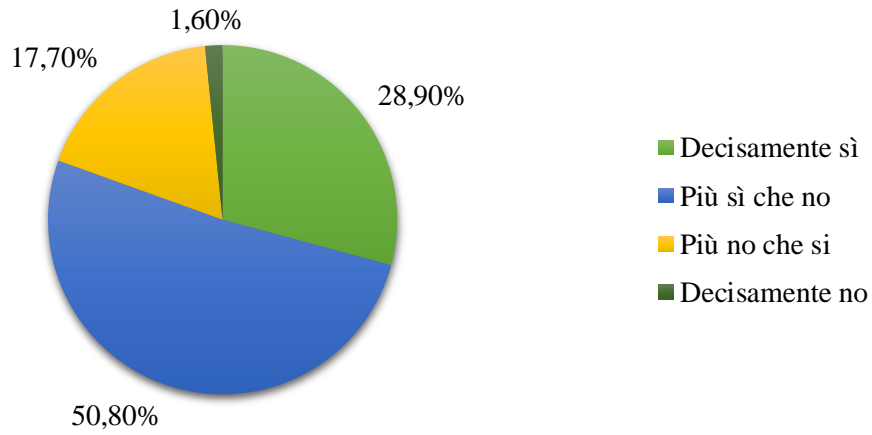


I partecipanti al sondaggio hanno conseguito, tra il 2013 e il 2016, la laurea triennale (53,4%) e la laurea specialistica (22%). La restante parte, non avendo ancora terminato gli studi, possiede il diploma di scuola superiore (24,6%).

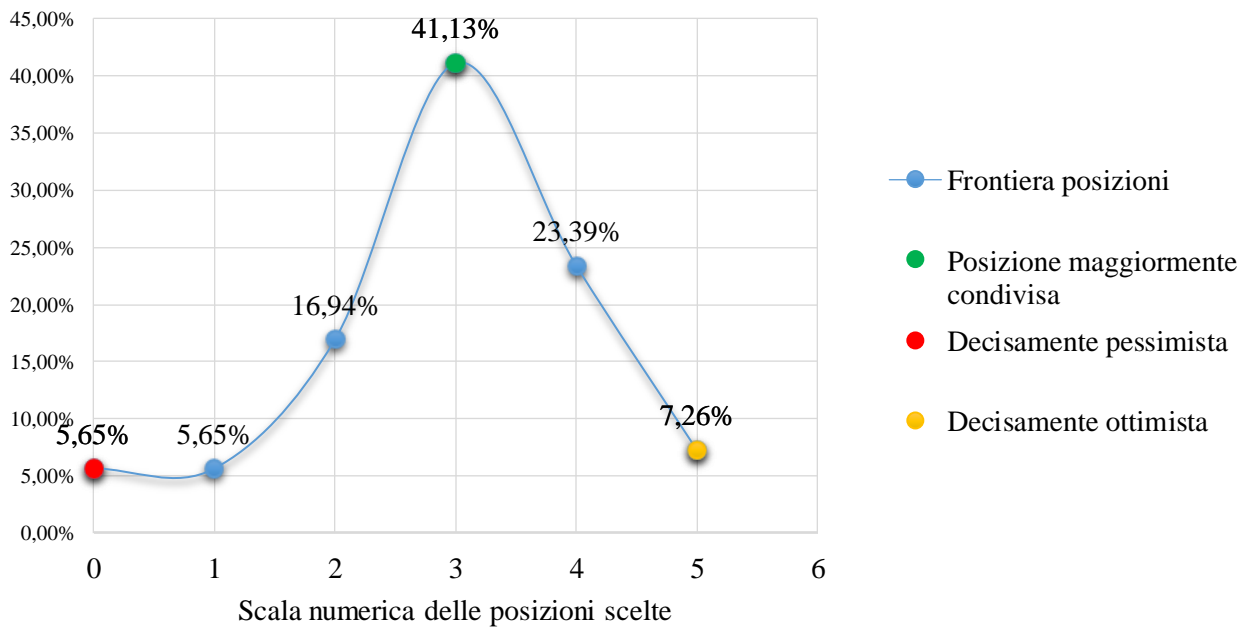
Una parte di essi (33,1%) sta lavorando in aziende di grandi dimensioni (27,5%), medie (32,5%) e piccole (22,5%), operanti in vari settori: Abbigliamento, Agricoltura, Agroalimentare, Alberghiero, Assicurazioni, Consulenza, Copertura finanziaria, Credito, Immobiliare, Informazione, Pubblicità, Sanitario, Telefonia, Trasporti. I soggetti hanno dichiarato, inoltre, di aver iniziato a lavorare da pochi mesi, nella maggior parte dei casi non si supera l'anno, eccetto due individui che hanno affermato di lavorare da 4 anni.

Parte 1 – “About me”

Domanda 1 - Ti ritieni soddisfatto del tuo percorso di studi?

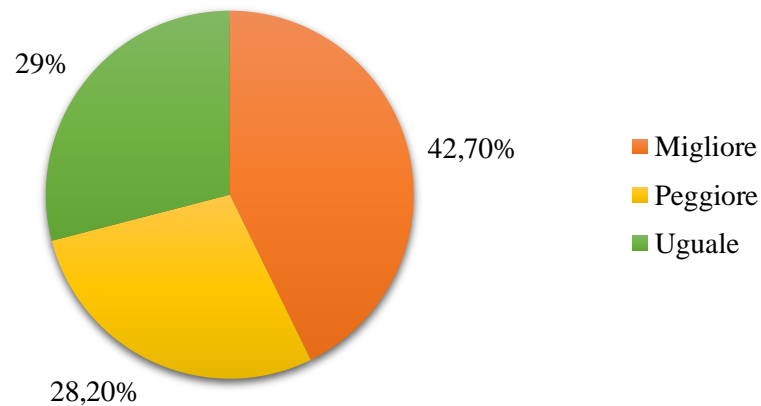


Domanda 2 - Pensando al futuro ti ritieni:



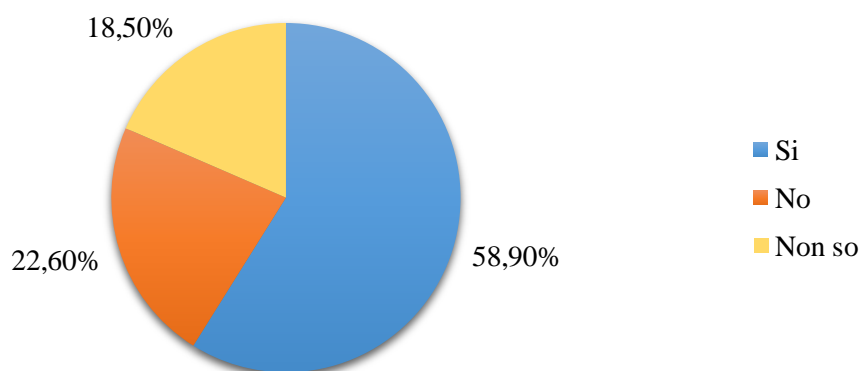
Media: 3,93

Domanda 3 - Rispetto a quella che è stata la vita dei tuoi genitori, come pensi che sarà il tuo futuro?



I grafici corrispondenti alle domande n°1-2-3 testimoniano un orientamento abbastanza positivo dei Millennials nei confronti della loro vita e delle loro scelte, come riportato anche nelle survey di Deloitte e PricewaterhouseCoopers. Nonostante la crisi economico-finanziaria stia avendo importanti impatti sull'economia reale, comportando, specialmente per i giovani, forti ripercussioni sul mercato del lavoro, i Millennials intervistati si ritengono ottimisti verso ciò che li attende e positivi verso quello che hanno vissuto (KPMG, 2014).

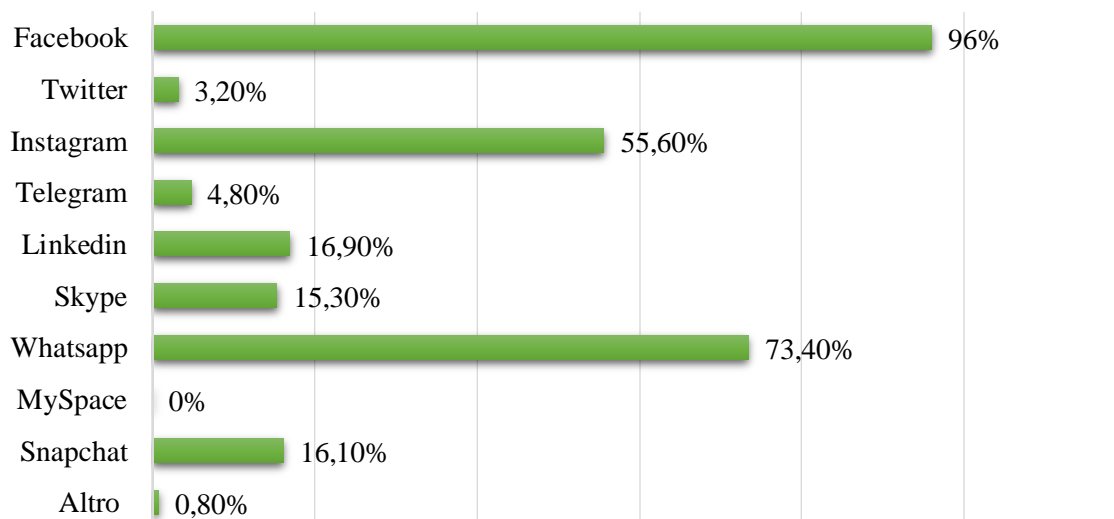
Domanda 5 - Ti definiresti "social"?



Tale domanda, insieme a quelle successive, è stata posta per cercare di comprendere le abitudini dei Millennials riguardo i *social network*, ma soprattutto la percezione che essi hanno delle loro

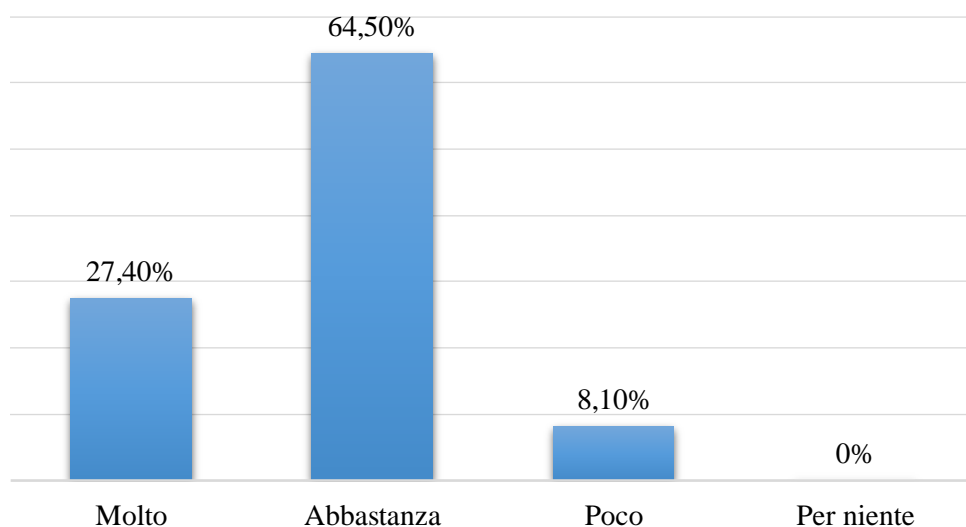
attitudini. Con il termine *social*, infatti, si vuole intendere proprio la propensione all'utilizzo e alla consultazione, nonché la familiarità con tali piattaforme.

Domanda 6 - Quali sono i *social network* che usi più spesso (più risposte possibili)?



I social network più utilizzati dagli intervistati sono Facebook, Instagram e Whatsapp. Oltre a queste tre opzioni, sulle quali si concentrano gran parte delle risposte, sono stati indicati dagli intervistati molti altri *social network*. Ciò testimonia che quasi la totalità di questi sono presenti su numerose piattaforme di condivisione e socializzazione. Si rileva, perciò, un approccio molto aperto all'utilizzo di questo tipo di tecnologia per condividere e comunicare idee, pensieri e opinioni. Tale tendenza, se opportunamente valorizzata, può diventare un fattore molto importante e in grado di incrementare sia la produttività dei Millennials nel mondo del lavoro (Net Consulting, 2011), sia l'efficacia delle possibili strategie di *attraction* e dell'*employer branding*.

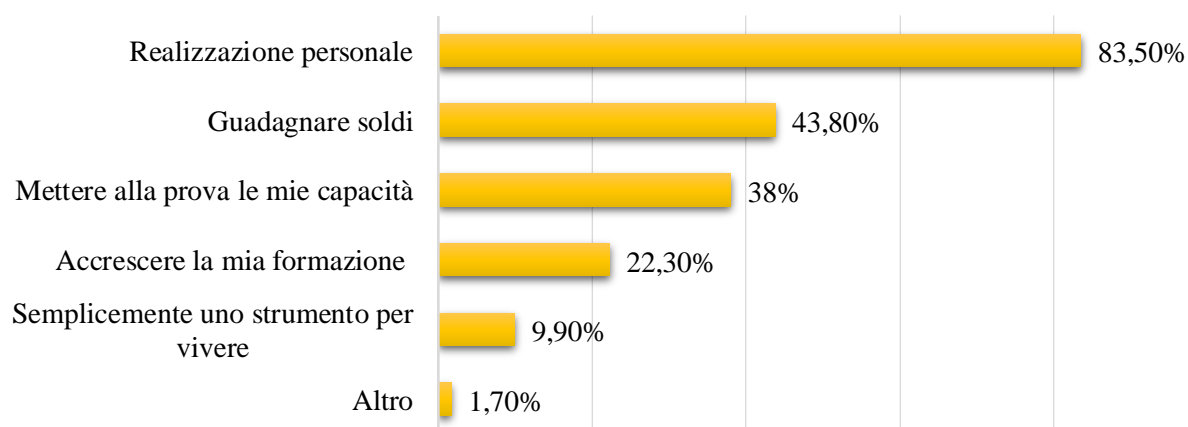
### Domanda 11 - Quanto pensi di avere dimestichezza con tali dispositivi?



La maggior parte del campione intervistato ritiene di aver una comprensione abbastanza alta dei dispositivi più frequentemente utilizzati (domanda n°8). Ciò potrebbe essere un punto a favore per tutte quelle modalità di lavoro che prevedono un utilizzo più massiccio della tecnologia come lo *smart working*.

### Parte 2 - “Lavoro”

### Domanda 12 - Cosa significa per te lavorare (più risposte possibili)?

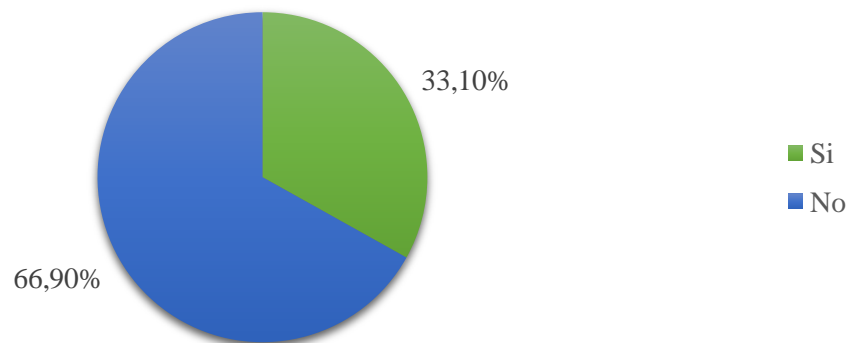




Con tale quesito è stata data la possibilità agli intervistati di scegliere più di un *item*, in modo tale da lasciare maggiore libertà di risposta. L'obiettivo della domanda è stato quello di provare a rintracciare quale fosse la vera "essenza" del lavoro per i Millennials.

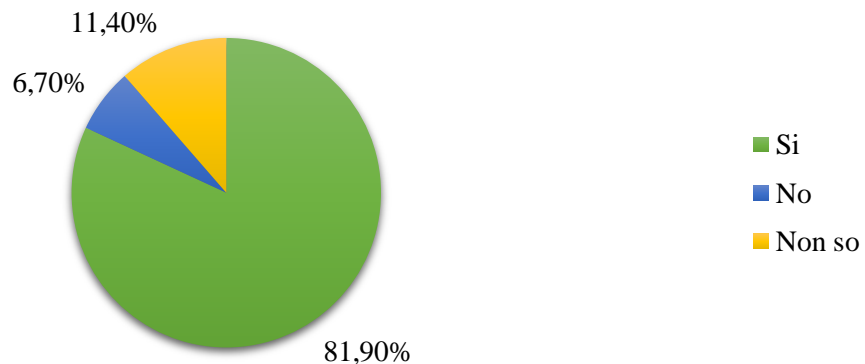
L'83,5% del campione ha selezionato, tra le alternative possibili, la "realizzazione personale", mentre la seconda alternativa maggiormente condivisa è stata "guadagnare soldi". Quindi la retribuzione, pur ottenendo circa la metà dei consensi rispetto alla realizzazione personale, risulta comunque essere un aspetto importante del lavoro.

Domanda 13 - Attualmente stai lavorando presso un'azienda?



Si tratta di una domanda "filtro" a cui il 33,10% degli intervistati ha risposto di lavorare presso un'azienda. A questo sotto-gruppo sono state poste alcune domande condizionate, relative al proprio impiego, sia nella seconda che nella terza parte del questionario per mettere in luce delle esperienze vissute dai soggetti.

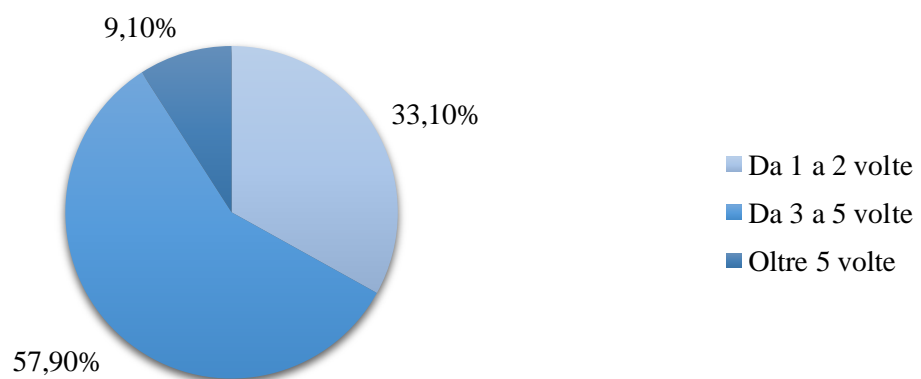
Domanda 15 - Saresti, eventualmente, aperto verso la ricerca di un nuovo impiego?



A questa domanda hanno risposto coloro che hanno dichiarato di lavorare presso un'azienda, ovvero il 33,1% del campione.

Il dato conferma ciò che è stato riscontrato in numerose survey: anche se la soddisfazione verso il proprio lavoro presenta una tendenza positiva (domanda n°14), esiste una propensione condivisa verso la ricerca di un nuovo impiego. Una delle caratteristiche negative riscontrate nei Millennials è infatti la scarsa *loyalty* verso il proprio datore di lavoro. Tale riflessione, inoltre, se collegata al grafico corrispondente alla domanda n°12, potrebbe spiegare ancor meglio questa volatilità dei Millennials: la propensione a cercare un nuovo lavoro viene motivata dalla costante ricerca della realizzazione personale.

Domanda 16 - Quante volte ti aspetti di cambiare lavoro nel corso della tua vita?

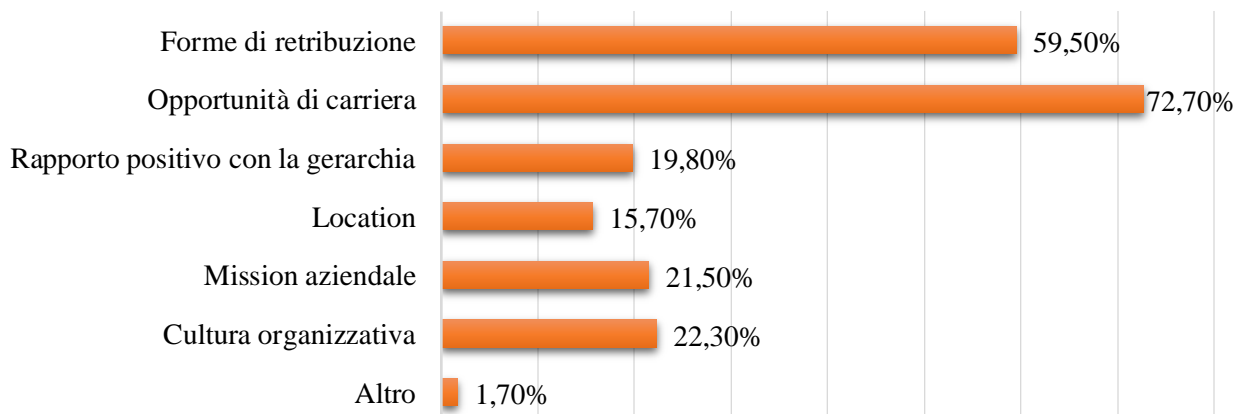


La domanda n° 16 è rivolta all'intero campione e si ricollega a quanto scritto per la domanda n°12: i Millennials sono consapevoli che la ricerca del miglior impiego possibile, o - più propriamente - l'impiego più aderente alle loro caratteristiche, implicherà il fatto di cambiare

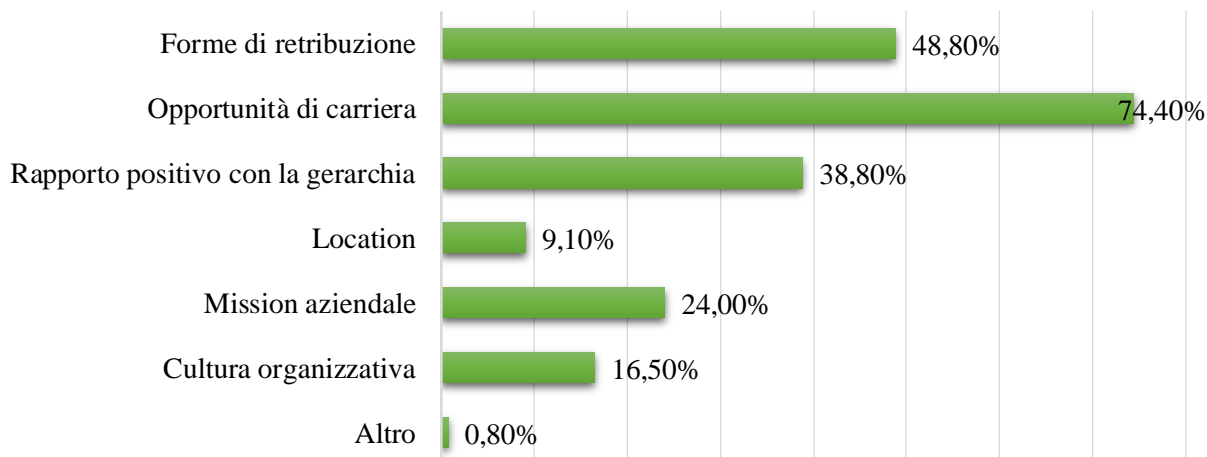
lavoro più volte.

Le strategie di *retention* diventano, quindi sempre più cruciali tra gli obiettivi dell'HR *management*. La scarsa *loyalty* viene evidenziata, inoltre, in tutte le survey citate nei capitoli precedenti: in particolare, in quella di Deloitte, viene affermato che molto probabilmente tale “lacuna” potrebbe, in realtà, derivare da mancanze del datore di lavoro o comunque da parte dei superiori. Per mancanze si intendono, ad esempio, *skill* che non vengono pienamente sviluppate.

Domanda 17 - Cosa pensi sia più importante NELLA SCELTA di un impiego (max. 3 risposte):

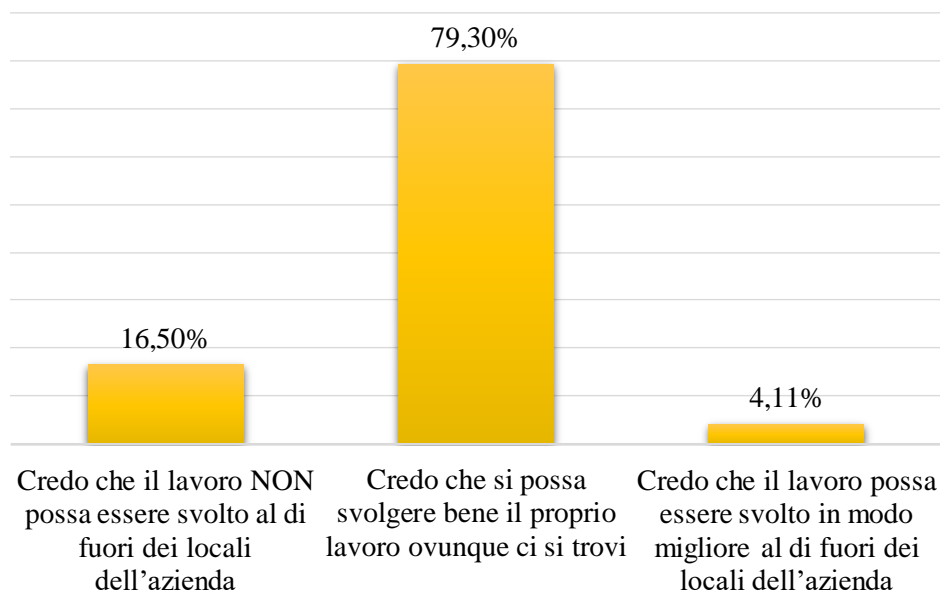


Domanda 18 - Cosa pensi sia più importante NEL CORSO dell'attività lavorativa (max. 3 risposte)?



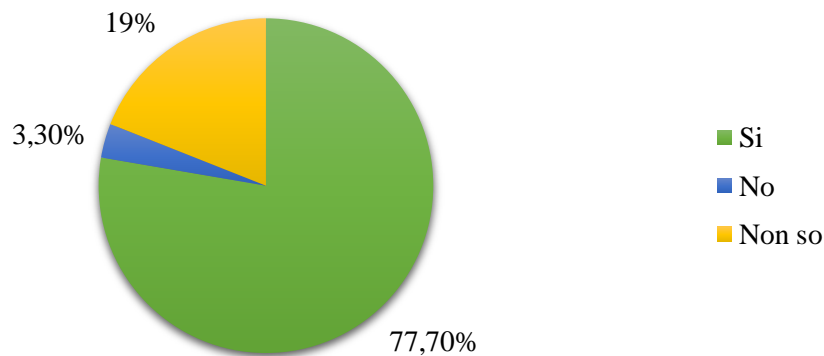
I grafici delle domande n° 17 – 18, se analizzati insieme, ci mostrano da un lato come le opportunità di carriera rivestono la stessa importanza sia nella scelta di un impiego (72,7%), sia nel corso dell'attività lavorativa (74,4%). Dall'altro si evince, invece, che le forme di retribuzione si ritrovano ad avere un'importanza leggermente minore nel secondo caso (48,8%), rispetto al primo (59,5%). Ciò potrebbe essere spiegato dal fatto che, come si vede nel secondo grafico, nel corso dell'attività lavorativa subentrano altri fattori di *retention*. L'*item* che subisce un aumento è il “rapporto positivo con la gerarchia”. Rispetto al primo grafico guadagna circa 20 punti percentuali, cioè passa da un 19,8% di preferenze al 38,8%. Tuttavia non si tratta di una percentuale alta e ciò potrebbe essere spiegato dal fatto che i Millennials preferiscono essere dipendenti di *manager* che non svolgono il loro compito attraverso il tradizionale controllo e comando, ma che invece siano anche dei *coach*: Secondo i Millennials, i *manager* non dovrebbero comandare ma insegnare e, inoltre, dovrebbero avere una visione di tali allievi sia come persone che come dipendenti da supportare e a cui offrire un aiuto per potenziare i punti di forza.

Domanda 19 - Pensa al concetto che hai di "luogo di lavoro". Ritieni che possa essere rappresentato soltanto dai locali aziendali o saresti favorevole a forme diverse come lo *smart working* (una modalità flessibile di lavoro subordinato, che può essere svolto in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, utilizzando strumenti tecnologici, seguendo gli orari previsti dal contratto di riferimento e prevedendo l'assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali azienda)?

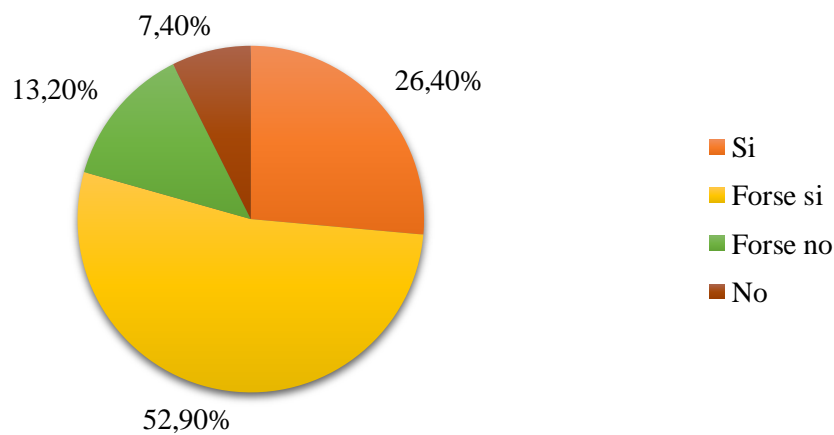


Le risposte a questa domanda sono in linea a quanto riscontrato nelle survey di PricewaterhouseCoopers (2011, 2013), Net Consulting e Deloitte. La propensione verso modalità di lavoro che prevedono un certo grado di flessibilità verso il luogo di lavoro e, di conseguenza, anche verso l'orario, è una caratteristica di questa generazione. Offrire, quindi, la possibilità di forme di lavoro alternative, come lo *smart working*, potrebbe risultare una strategia efficace poiché in grado di intersecare le attitudini di una generazione con la possibilità di ridurre i costi aziendali.

Domanda 20 - Pensi che lo *smart working* possa attrarre i giovani e spingerli ad avvicinarsi alle aziende?



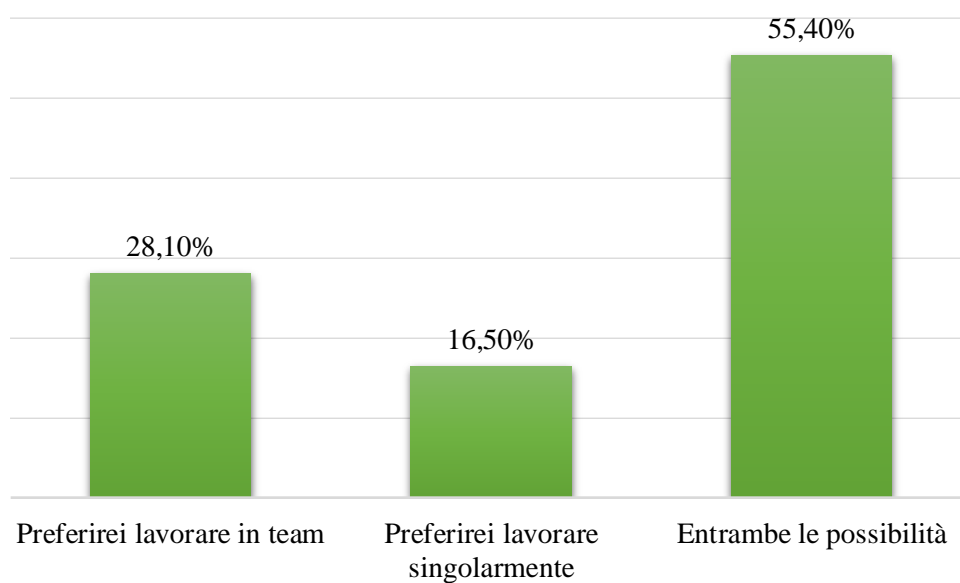
Domanda 21 - Ritieni che lo *smart working* possa diventare il "modo di lavorare" del futuro?



I grafici corrispondenti alle domande n°20 - 21, mostrano come la maggioranza degli intervistati abbia una considerazione positiva dello *smartworking*. Viene ritenuto, infatti, sia un fattore di *attraction* per la generazione Millennials, sia una possibile evoluzione del panorama lavorativo. La consuetudine all'uso intensivo delle tecnologie digitali costituisce, in questo caso, un fattore abilitante di nuove forme dell'organizzazione del lavoro, consentendo alle aziende maggiori possibilità nella determinazione dell'assetto organizzativo ottimale. Per aziende che vivano percorsi di internazionalizzazione o si muovano in ambiti logistici complessi (aziende distribuite

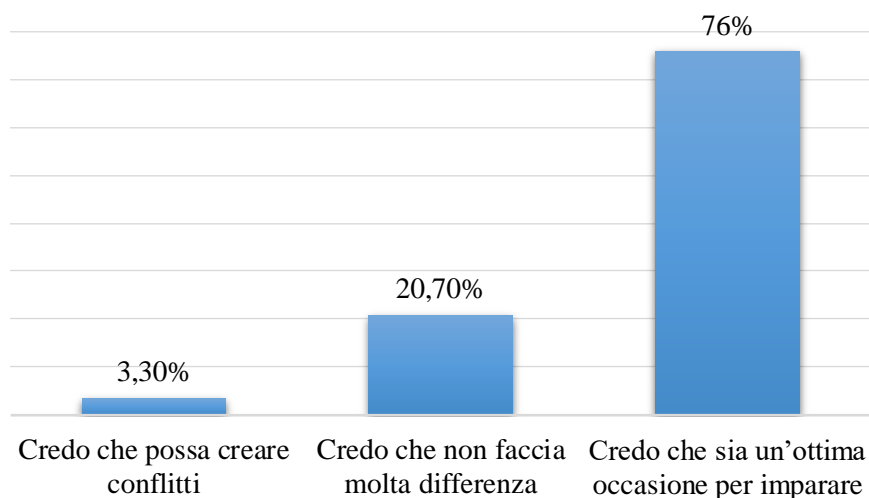
sul territorio, gruppi di lavoro interaziendali, ...), questo può costituire un rilevante vantaggio competitivo.

Domanda 22 - Se ti venisse data la possibilità di scegliere, come preferiresti lavorare?



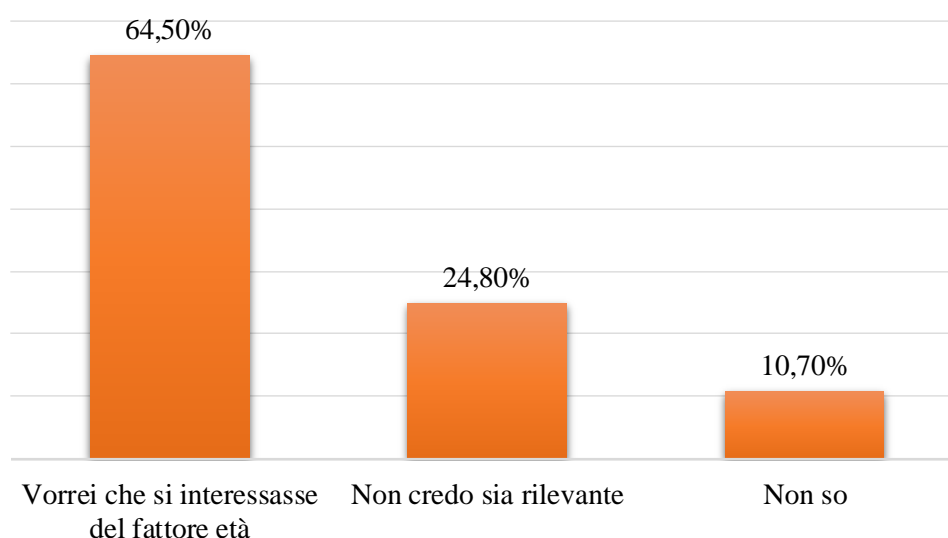
Tutte le survey citate nei capitoli precedenti mostrano, inoltre, la propensione dei Millennials a lavorare in team, ma con questa domanda si è cercato di comprendere se questo modo di lavorare fosse davvero l'unica modalità possibile secondo i Millennials. I dati riportano che nella maggior parte dei casi il lavoro in team è la forma preferita: oltre a coloro che hanno preso una posizione più netta, bisogna comunque osservare che un 55,4% è aperto a tutte le possibilità, quindi anche verso il team. Essere aperti a entrambe le possibilità di lavoro dimostra, anche in questo caso, uno spiccato livello di flessibilità. Tuttavia, bisogna comunque notare che esiste un 16,5% degli intervistati preferisce “lavorare singolarmente”.

Domanda 23 - In azienda potresti trovarti a lavorare con persone di età differente dalla tua. Tu come ti poni rispetto al fattore età in azienda?



Questa rilevazione conferma ciò che molte survey riportano: il Millennials propende verso una continua esplorazione e conoscenze degli aspetti della vita lavorativa che non conosce e per farlo si rivolge a coloro che, in azienda, hanno più esperienza. Il rapporto positivo con l'età, infatti, viene desiderato proprio perché motivo di apprendimento. La stessa struttura gerarchica esso si trasforma assumendo una connotazione orientata più verso un *coaching* o *mentoring*, che verso una classica struttura "superiore-sottoposto" (PricewaterhouseCoopers, 2011; Goldman Sachs, 2014; Gallup, 2016).

Domanda 24 - Vorresti che l'azienda in cui lavori (o lavorerai) si interessi di *age management* (letteralmente, la gestione e la valorizzazione delle diverse età) o non ritieni che sia una priorità tra le pratiche di *Human Resource Management*?





Il dato che emerge dimostra che l'età sia un fattore abbastanza importante per i soggetti intervistati. Più della metà ha, infatti, dichiarato di voler che l'azienda ospitante, attualmente o in futuro, si ponga come obiettivo, fra gli altri, quello di gestire e valorizzare il fattore età. Se si collega questo risultato a quello emerso nel grafico precedente, si comprende ancor meglio il parere degli intervistati: l'età non è un fattore ritenuto negativo, al contrario viene visto come una grande opportunità di apprendimento, ma la gestione di tale integrazione generazionale deve essere correttamente gestita se si vuole ottenere un tangibile vantaggio.

### Parte 3 – “Remunerazione”

Nella composizione del campione, la percentuale degli intervistati che non si sono ancora affacciati sul mondo del lavoro è preponderante (domanda n°13). Pertanto, le risposte ottenute, proprio perché non sono frutto di un'esperienza diretta, forniscono un quadro meno “contaminato” di ciò che per gli individui risulta importante, ovvero le proprie aspettative.

Domanda 28 - Attribuisce un valore da 1 a 5 ai seguenti tipi di remunerazione:

	...	5	
	$\Sigma$	%	Media
Retribuzione fissa	64x	53,78	4,35
Retribuzione variabile	39x	32,77	3,85
Benefit	35x	29,41	3,81

Si trova, in questo caso, un'apparente contraddizione: le generali propensioni e caratteristiche della generazione oggetto d'esame vanno a confrontarsi con temi come il retaggio culturale e l'incertezza finanziaria; rispetto alla retribuzione variabile e ai benefit, quella fissa gode di un'attrattiva maggiore poiché non soggetta a variazioni di performance o del mercato. Inoltre, la parte fissa della retribuzione determina la capacità indebitamento ed è una condizione molto comune nei giovani che si affacciano sul mondo del lavoro, ad esempio per l'acquisto di una casa o di un mezzo di trasporto.

Domanda 30 - Attribuisce un valore da 1 a 5 alle seguenti tipologie di *benefit* aziendali:

	...	5	
	$\Sigma$	%	Media
Benefit di natura previdenziale e assistenziale	69x	57,98	4,38
Benefit "tradizionali"	15x	12,61	3,38
Benefit " <i>worklife balance</i> "	51x	42,86	4,16
Benefit volti a sostenere la capacità di spesa	34x	28,57	3,86

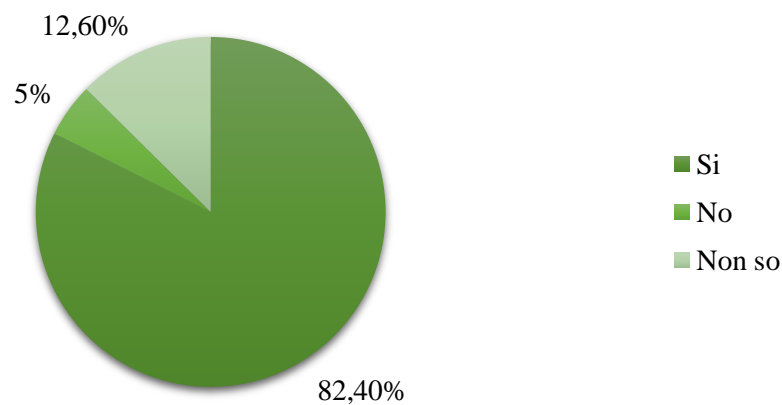
Con questo grafico si è voluto evidenziare il livello di massimo apprezzamento verso le varie categorie di benefit.

I dati ottenuti con questa rilevazione invitano a riflettere, se li si confronta con quanto ottenuto nella domanda, con la n°19 riguardante lo *smart working*. Se da un lato, infatti, quasi l'80% degli intervistati si ritiene favorevole allo svolgimento del lavoro in locali anche diversi da quelli aziendali, dall'altro, quando è stato richiesto di dare una valutazione da 1 a 5 a varie categorie di *benefit*, non è stata riscontrata una prevalenza dei *benefit worklife balance*, come ci si aspettava (valutazione media: 4,16), ma questi sono stati superati dai *benefit* di natura previdenziale e assistenziale (valutazione media: 4,38). Come è stato detto in molti punti di questo elaborato, lo *smart working* è stato progettato, non solo come diversa modalità di lavoro dipendente, ma anche per rispondere all'esigenza dei lavoratori di bilanciare la sfera privata con quella professionale e, proprio per questa caratteristica, poteva essere eventualmente paragonabile ai *benefit worklife balance*. Pur non essendoci una grande differenza tra le due medie, bisogna comunque cercare di analizzare meglio la questione.

Questa divergenza potrebbe essere sintomo di due possibili fattori. Da un lato, infatti una non piena comprensione delle potenzialità e delle conseguenze dello *smart working* sulla vita dei lavoratori, può aver spinto gli intervistati a non intendere tale modalità come un bilanciamento tra vita privata e professionale, ma semplicemente come una modalità di svolgimento del lavoro al di fuori dei locali aziendali. Dall'altro, invece, questa discordanza può essere sintomo del fatto che il tema delle pensioni e della sanità è un argomento che in Italia desta particolari preoccupazioni. Le ultime riforme sulle pensioni che hanno aumentato l'età pensionabile, nonché il fatto che molti giovani non trovano immediatamente lavoro, e di conseguenza non versano contributi, hanno determinato un più elevato livello di sensibilità al tema rispetto alle esigenze di tipo *worklife balance*, che risultano, seppur di poco, ma comunque meno pressanti. Per quanto

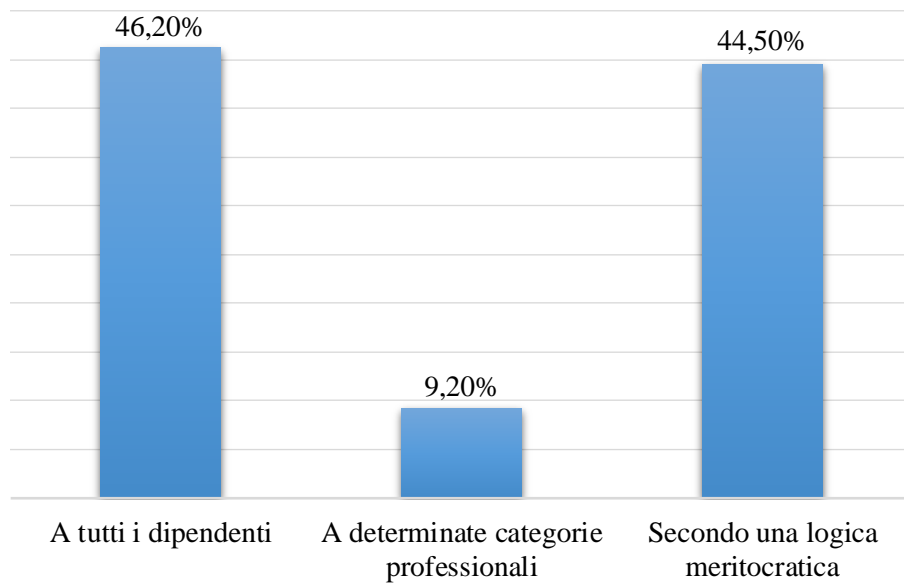
riguarda il tema della sanità, anch'esso viene percepito come un argomento molto delicato, poiché il SSN gode di una reputazione nella maggior parte dei casi negativa, e oltretutto si è ritrovato continuamente al centro di scandali, sia veri che presunti, e oltretutto. Questa generale sensibilità è, inoltre dovuta al fatto che il buon funzionamento delle istituzioni pubbliche “non fa notizia” e molto spesso il pubblico viene condizionato dai *media* o dal “sentito dire” (Bellelli, 2013).

Domanda 31 - Pensa alla categoria di *benefit* a cui hai assegnato il valore più alto. Ritieni che possano rendere l'impresa più attrattiva sul mercato?



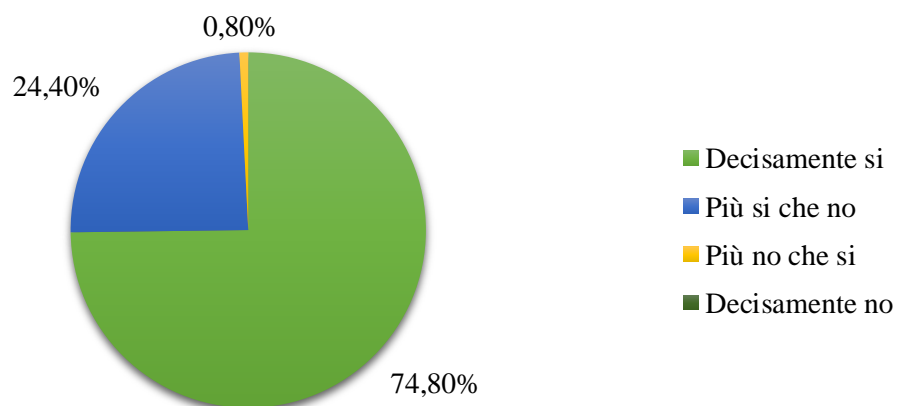
Il dato che emerge può essere sintomo della condizione attuale riguardo la pressione fiscale. Vi è la generale consapevolezza che, a parità di costo aziendale, i benefit trasferiscono un valore maggiore al dipendente, poiché, come è stato visto nel paragrafo 3.3, hanno un trattamento fiscale estremamente più favorevole.

Domanda 32 - Pensi che i *benefit* debbano essere assegnati:

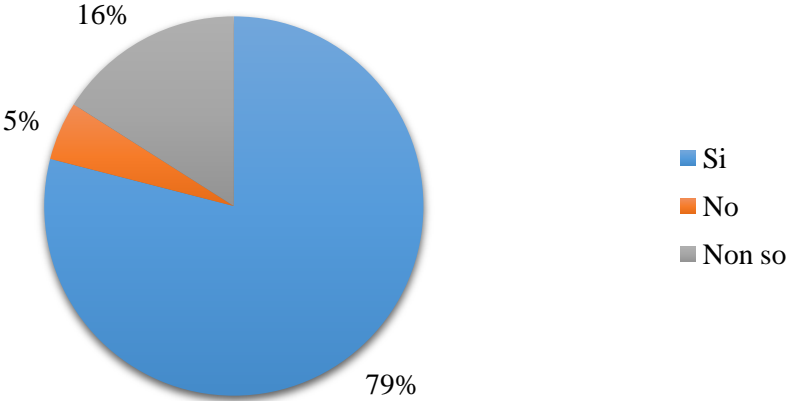


Il risultato evidenzia la duplice valenza e percezione dei benefit, come contributo alla qualità di vita dei dipendenti. Un esempio è il supporto sanitario, che va a sopperire alle mancanze del welfare pubblico. Invece, i benefit legati all'immagine sono probabilmente più percepiti come un'evidenza del successo personale in azienda.

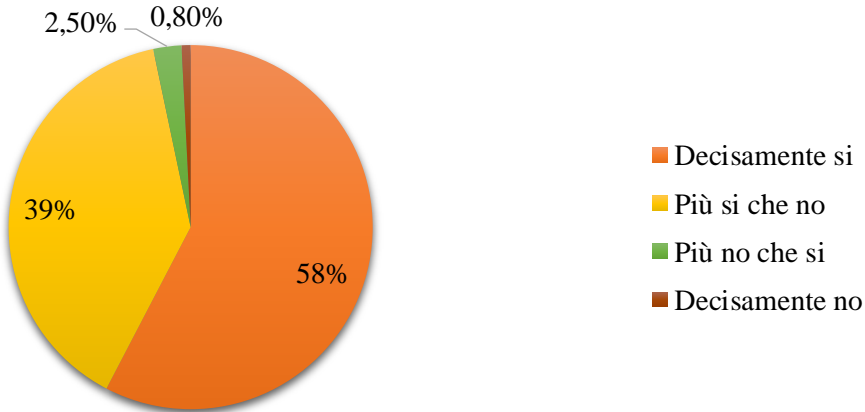
Domanda 33 - Pensi che i *benefit* possano accrescere la motivazione dei dipendenti?



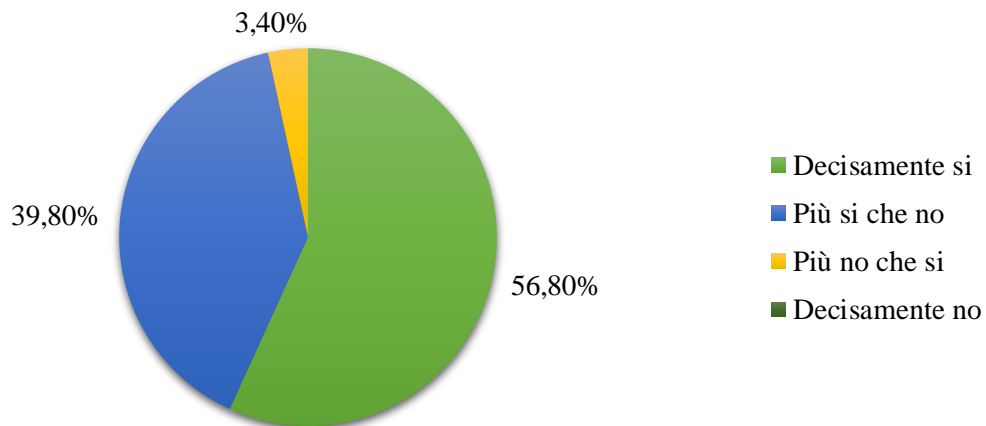
Domanda 34 - Se ci fosse la possibilità, vorresti poter modificare nel tempo, e a tuo piacimento, le componenti del pacchetto di *benefit* offerto dall'azienda ("flexible *benefit plan*")?



Domanda 35 - Ritieni che la possibilità di avere un pacchetto di *benefit* "flessibile" possa accrescere la motivazione dei dipendenti?



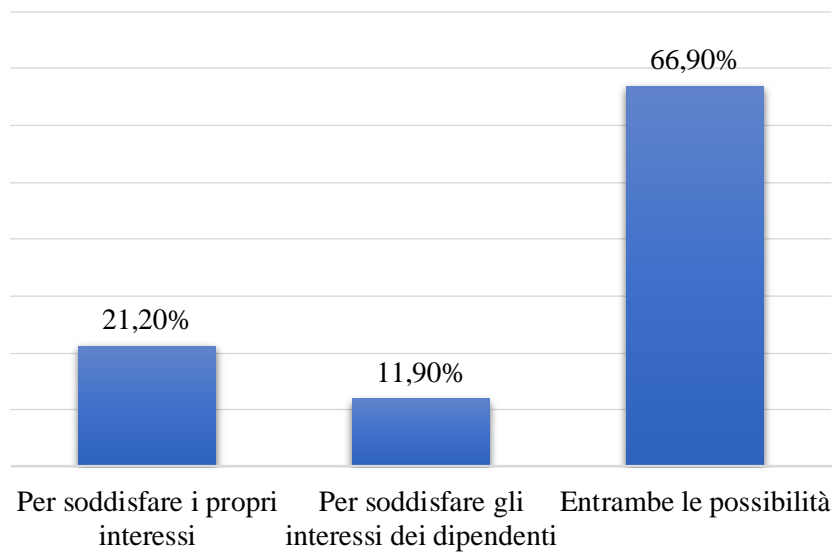
Domanda 36 - Secondo te, un pacchetto di *benefit* flessibile può aiutare le imprese a trattenere i propri dipendenti?



I grafici relativi alle domande n°33-34-35-36, evidenziano chiaramente la percezione positiva dei Millennials verso gli elementi non monetari della remunerazione: questo emerge non solo per i benefit che costituiscono un bypass della pressione fiscale, come l'auto o l'assistenza sanitaria, ma anche per quelli che incidono maggiormente sulla qualità della vita, come l'orario flessibile, e che spostano l'equilibrio dal "quanto" al "come" retribuire.

Altro dato fondamentale, che va oltretutto a corroborare le ipotesi poste in questo elaborato, è quanto i *benefit* possano essere incredibilmente rilevanti nell'*engagement*, nell'*attraction* e nella *retention* dei giovani dipendenti, sia presi singolarmente, sia considerati all'interno di un "pacchetto". In particolare, rispetto alla possibilità di personalizzare il proprio *benefit plan*, circa il 76% degli intervistati si ritiene favorevole (domanda n°34), e più della metà sostiene che possa essere un modo per attrarre i giovani e trattenerli presso l'azienda (domande n°35-36).

Domanda 37 - Pensi che le aziende propongano dei pacchetti di *benefit*:



Ben oltre la metà degli intervistati evidenzia una consapevolezza del reciproco vantaggio legato ad una politica di benefit. Questa consapevolezza, può essere un elemento da coltivare e utilizzare per rafforzare la percezione di comune interesse tra l'azienda e il dipendente. Orientare in questo senso le politiche di marketing interno può essere un efficace modo per attuare la visione dell'azienda come controparte, rafforzando, fluidificando le relazioni industriali.

## Conclusioni

I piani di welfare aziendale stanno assumendo una notevole importanza nelle politiche retributive delle imprese che si scoprono sempre più interessate ad adottare meccanismi di *total reward*, in grado di rispondere all'ampio bacino di aspettative dei lavoratori che vanno al di là della semplice remunerazione e che sono frutto delle caratteristiche specifiche di ogni generazione. L'avvento dei Millennials nei contesti aziendali sta portando, e continuerà a portare, con sé una necessaria evoluzione del sistema retributivo, legato ancora a logiche sostanzialmente tradizionali. La sfida dei Millennials quindi spinge, o *dovrebbe* spingere, le imprese ad abbracciare un rinnovamento del loro capitale umano: quale che sia la loro dimensione, esse si troveranno, o già si trovano, a gestire persone creative, dinamiche, consapevoli di se stesse e di ciò che ritengono fondamentale per la realizzazione personale sul lavoro e nella vita quotidiana, nonché padroni della tecnologia di cui dispongono. Di conseguenza, il comportamento dell'impresa deve cambiare: è necessario spostarsi dalla più impersonale "quadratura dei conti" al più virtuoso obiettivo di valorizzare il capitale umano secondo le sue esigenze.

In questo senso perciò, i *flexible benefit* rispondono alle esigenze di entrambe le parti: il lavoratore percepisce un valore maggiore scegliendo il bene o servizio che più preferisce, tra le varie alternative, e ha la possibilità di godere pienamente del valore ricevuto, senza che questo subisca riduzioni a causa della tassazione; allo stesso modo l'azienda, disponendo dello stesso budget, riesce a offrire ai dipendenti un pacchetto retributivo che viene percepito come migliore e allo stesso tempo ha la possibilità di ottenere un guadagno dalla detassazione. Realizzando allo stesso momento questo obiettivo comune, si superano di gran lunga i benefici ottenuti attraverso le più tradizionali forme *cash*.

Infatti, trasformare almeno una porzione della remunerazione, aggravata da un regime fiscale sfavorevole, in benefici in natura riuscirebbe ad apportare giovamento ad entrambi gli attori del rapporto di lavoro oltre che, indirettamente, incrementare e rendere più solido il legame tra lavoratori e impresa. Tuttavia, se questi strumenti dovessero restare soltanto scelte di tendenza, o, nel peggiore dei casi, soltanto un "pretesto" per ottenere vantaggi di tipo fiscale nel breve periodo, tale strategia si rivelerebbe un fallimento; piuttosto, quello che si rivela necessario è una *vision* più articolata, in cui una responsabile ottica di sostenibilità ridimensioni il risparmio in termini economici e lo faccia diventare soltanto un granello di un progetto che guarda ben più lontano.



La scelta di effettuare un'indagine esplorativa ha permesso di mettere in luce risultati sia concordanti che discordanti rispetto alle survey citate nei capitoli precedenti. Non solo, attraverso un'analisi comparata delle risposte date dai soggetti attivi sul mercato del lavoro con quelli non ancora occupati, non è stata rilevata una sostanziale differenza tra i due sotto gruppi, eccetto ovviamente che per quelle risposte in cui l'esperienza lavorativa fornisce una maggiore consapevolezza nel merito del quesito. Tale concordanza nelle risposte potrebbe evidenziare ancor meglio che non sia una fase di carriera o di vita a condizionare il pensiero o il comportamento, ma che sia la generazione stessa ad essere la motivazione di determinate risposte. Tuttavia, tra le limitazioni da evidenziare relative alla rilevazione empirica, vi è la mancanza di campioni di controllo, composti da persone appartenenti a generazioni diverse. Non è quindi stato possibile effettuare una comparazione delle risposte che avrebbe potuto ulteriormente rafforzare le evidenze emerse. Essa, infatti, permetterebbe una migliore comprensione del fenomeno oggetto dell'analisi e darebbe la possibilità di studiare non solo le differenze, ma eventualmente anche le somiglianze tra i Millennials e i predecessori che porterebbero ad effettuare un ripensamento verso le ipotesi sulla diversità generazionale.

Proprio sul tema delle generazioni esistono diverse contestazioni ed effettivamente, ragionando con un'ottica più critica, viene spontaneo chiedersi se la generazione dei Millennials non si ritroverà a modificare preferenze, opinioni e comportamenti col passare degli anni, corroborando invece l'approccio che vede l'età, o le fasi di vita, come unità di misura dei comportamenti e delle preferenze.

Il problema degli studi sulle generazioni emergenti sta proprio nel fatto che si riesce ad osservare solo lo stato attuale dei fatti, mentre sul futuro è possibile fare unicamente delle supposizioni. Inoltre, bisogna comunque sottolineare che si interpretano alcune tendenze come caratteristiche della generazione, cercando di ricondurre comportamenti, modi di fare e schemi di pensiero ad una logica sottostante, ma chiaramente non si ha una certezza assoluta del fatto che tali caratteristiche osservate siano frutto dell'appartenenza a tale generazione. Oltretutto, come già sottolineato in più punti dell'elaborato, le generazioni potrebbero non necessariamente presentare gli stessi profili in ogni paese in cui si manifestano. Se, infatti, la generazione è una schematizzazione artificiale della società che si basa su esperienze e accadimenti comuni, bisogna comunque comprendere quale sia il livello di specificità di questi eventi, ovvero bisogna capire se si sta parlando di eventi generali (ad esempio l'avvento delle tecnologie digitali) o di esperienze peculiari del paese o dell'ambiente in cui si vive.

È importante sottolineare questi punti poiché non vi è alcuna evidenza empirica a dimostrare che l'approccio delle generazioni sia il più adatto o comunque da preferirsi rispetto a quelli basati sull'età o sulle fasi di vita. Per questa ragione, gli argomenti portati per supportare la tesi secondo cui i Millennials abbiano una particolare preferenza per politiche retributive di tipo non monetario, potrebbero non essere validi, esattamente perché ci si pone come punto di partenza la questione generazionale.

Nonostante ciò, l'argomento trattato in questo elaborato si è dimostrato non solo di profonda attualità, ma decisamente rilevante anche per l'analisi delle generazioni che verranno. A suffragio di questo approccio, è importante considerare che la grande disponibilità di studi e ricerche basati sulla visione generazionale, testimonia che la comunità scientifica, gli enti governativi e le società di consulenza hanno, di fatto, adottato questa impostazione.

La visione olistica del rapporto di lavoro, necessaria per approcciare la generazione dei Millennials, ha posto le basi per una gestione futura delle tematiche generazionali molto più attenta rispetto al passato. Rendere "strutturale" l'analisi, appunto, delle generazioni potrebbe rivelarsi una delle migliori forme di prevenzione non solo verso le problematiche politico-sociali, ma anche verso le possibili difficoltà retributive delle organizzazioni: anticipare bisogni e aspettative di un *cluster* di dipendenti sempre più crescente, significherebbe non solo offrire loro la migliore e più soddisfacente forma di remunerazione possibile sin dai primi passi nel mondo del lavoro, ma anche realizzare al contempo sia una *employee value proposition* virtuosa ed encomiabile, sia un'attenuazione di una buona parte delle criticità economiche che le organizzazioni si trovano e si troveranno inevitabilmente a vivere.

## Allegati

### Questionario - *Benefit 2.0: Cosa vogliono i Millennials?*

#### Parte 1 – “About me”

1. Ti ritieni soddisfatto del tuo percorso di studi?  
Decisamente sì  
Più sì che no  
Più no che sì  
Decisamente no
2. Pensando al futuro ti ritieni:  
da decisamente pessimista a decisamente ottimista
3. Rispetto a quella che è stata la vita dei tuoi genitori, come pensi che sarà il tuo futuro?  
Migliore  
Peggior  
Uguale
4. Qual è il tuo livello di reddito?  
Alto  
Medio  
Basso
5. Ti definiresti “social”?  
Sì  
No  
Non so
6. Quali sono i social networks che usi più spesso (più risposte possibili)?  
Facebook  
Twitter  
Instagram  
Telegram  
Linkedin  
Skype  
Whatsapp  
MySpace

Snapchat

Altro (specificare): \_\_\_\_

7. Con quale frequenza?

Più volte al giorno

Una volta al giorno

Alcuni giorni a settimana

Alcuni giorni al mese

8. Che dispositivi utilizzi per accedervi?

Pc

Smartphone

Tablet

Altro (specificare): \_\_\_\_

9. Qual è il tuo livello di attività sui social network in generale? (si intende quanto condividi, commenti ecc.)

Alto (es. più di 5 post al giorno)

Medio-alto (es. da 1 a 3 post al giorno)

Medio (es. 3 o 4 post a settimana)

Medio-basso (es. circa 5 post al mese)

Basso (es. da 1 a 3 post al mese)

10. Rispetto al tuo budget annuale, quanto spendi per *device* come computer, tablet, smartphone, ecc.?

Circa il 75%

Circa il 50%

Circa il 25%

11. Quanto pensi di avere dimestichezza con tali dispositivi?

Molto

Abbastanza

Poco

Per niente

## Parte 2 - "Lavoro"

12. Cosa significa per te lavorare (più risposte possibili)?

Realizzazione personale

Guadagnare soldi

Mettere alla prova le mie capacità  
Accrescere la mia formazione  
Semplicemente uno strumento per vivere  
Altro (specificare): \_\_\_\_

13. Attualmente stai lavorando presso un'azienda?

Si

No

14. Se si, qual è il tuo livello di soddisfazione verso l'attuale impiego?

da pienamente soddisfatto a per niente soddisfatto

15. Saresti, eventualmente, aperto verso la ricerca di un nuovo impiego?

Si

No

Non so

16. Quante volte ti aspetti di cambiare lavoro nel corso della tua vita?

Da 1 a 2 volte

Da 3 a 5 volte

Oltre 5 volte

17. Cosa pensi sia più importante NELLA SCELTA di un impiego (max. 3 risposte):

Forme di retribuzione

Opportunità di carriera

Rapporto positivo con la gerarchia

Location

Mission aziendale

Cultura organizzativa

Altro (specificare): \_\_\_\_

18. Cosa pensi sia più importante NEL CORSO dell'attività lavorativa (max. 3 risposte)?

Forme di retribuzione

Opportunità di carriera

Rapporto positivo con la gerarchia

Location

Mission aziendale

Cultura organizzativa

Altro (specificare): \_\_\_\_

19. Pensa al concetto che hai di "luogo di lavoro". Ritieni che possa essere rappresentato soltanto dai locali aziendali o saresti favorevole a forme diverse come lo *smart working* (una modalità flessibile di lavoro subordinato, che può essere svolto in parte all'interno dei locali aziendali e in parte all'esterno, utilizzando strumenti tecnologici, seguendo gli orari previsti dal contratto di riferimento e prevedendo l'assenza di una postazione fissa durante i periodi di lavoro svolti all'esterno dei locali azienda)?
- Credo che il lavoro NON possa essere svolto al di fuori dei locali dell'azienda
- Credo che si possa svolgere bene il proprio lavoro ovunque ci si trovi
- Credo che il lavoro possa essere svolto in modo migliore al di fuori dei locali dell'azienda
20. Pensi che lo *smart working* possa attrarre i giovani e spingerli ad avvicinarsi alle aziende?
- Si
- No
- Non so
21. Ritieni che lo *smartworking* possa diventare il "modo di lavorare" del futuro?
- Si
- Forse si
- Forse no
- No
22. Se ti venisse data la possibilità di scegliere, preferiresti lavorare in team o singolarmente?
- Preferirei lavorare in team
- Preferirei lavorare singolarmente
- Entrambe le possibilità
23. In azienda potresti trovarti a lavorare con persone di età differente dalla tua. Tu come ti poni rispetto al fattore età in azienda?
- Credo che possa creare conflitti
- Credo che non faccia molta differenza
- Credo che sia un'ottima occasione per imparare
24. Vorresti che l'azienda in cui lavori (o lavorerai) si interessi di *age management* (letteralmente, la gestione e la valorizzazione delle diverse età) o non ritieni che sia una priorità tra le pratiche di *Human Resource Management*?
- Vorrei che si interessasse del fattore età

Non credo sia rilevante

Non so

25. Che dispositivi tecnologici ti aspetti di poter utilizzare come strumento di lavoro?

Pc

Smartphone

Tablet

Altro (specificare): \_\_\_\_

26. Potresti pensare alla possibilità di utilizzare i tuoi dispositivi PERSONALI come strumento di lavoro?

Si

No

Non so

27. Potresti pensare alla possibilità di utilizzare i *social network* come strumento di lavoro?

Si

No

Non so

### Parte 3 – “Remunerazione”

28. Attribuisce un valore da 1 a 5 ai seguenti tipi di remunerazione:

Retribuzione fissa (es. paga base)

Retribuzione variabile (es. incentivi)

*Benefit* (es. buoni pasto, auto aziendale ecc.)

29. Se attualmente stai lavorando, che tipo di retribuzione è prevista nel tuo contratto di lavoro (più risposte possibili)?

Retribuzione Fissa

*Benefit*

Incentivazione per obiettivi

Incentivazione commerciale (per agenti di vendita)

Piani di azionariato per i dipendenti

Altro (specificare): \_\_\_\_

30. Attribuisce un valore da 1 a 5 alle seguenti tipologie di *benefit* aziendali:

*Benefit* di natura previdenziale ed assistenziale (es. fondi pensioni, programmi di assistenza sanitaria ecc.)

*Benefit* “tradizionali” (l’auto, il cellulare, dotazioni informatiche ecc.)

*Benefit* volti ad equilibrare la vita privata con quella professionale (asilo nido, palestra, orario flessibile, lavanderia, parcheggio ecc.)

*Benefit* volti a sostenere la capacità di spesa delle famiglie dei lavoratori (buoni pasto, buoni benzina, biglietti per mezzi di trasporto, cinema, teatro ecc.);

31. Pensa alla categoria di *benefit* a cui hai assegnato il valore più alto. Ritieni che possano rendere l'impresa più attrattiva sul mercato?

Si

No

Non so

32. Pensi che i *benefit* debbano essere assegnati:

A tutti i dipendenti

A determinate categorie professionali

Secondo una logica meritocratica

33. Pensi che i *benefit* possano accrescere la motivazione dei dipendenti?

Decisamente si

Più si che no

Più no che si

Decisamente no

34. Se ci fosse la possibilità, vorresti poter modificare nel tempo, e a tuo piacimento, le componenti del pacchetto di *benefit* offerto dall'azienda ("flexible *benefit* plan")?

Si

No

Non so

35. Ritieni che la possibilità di avere un pacchetto di *benefit* "flessibile" possa accrescere la motivazione dei dipendenti?

Decisamente si

Più si che no

Più no che si

Decisamente no

36. Secondo te, un pacchetto di *benefit* flessibile può aiutare le imprese a trattenerne i propri dipendenti?

Decisamente si

Più si che no



Più no che si

Decisamente no

37. Pensi che le aziende propongano dei pacchetti di *benefit*:

Per soddisfare i propri interessi (agevolazioni e benefici fiscali)

Per soddisfare gli interessi dei dipendenti

Entrambe le possibilità

38. Sesso:

M

F

39. Et : \_\_\_\_

40. Regione di provenienza: \_\_\_\_

41. Livello di istruzione:

Scuola superiore

Laurea triennale

Laurea specialistica

Master/Dottorato

42. Se laureato, anno di laurea: \_\_\_\_

43. Facolt : \_\_\_\_

44. Universit  di provenienza: \_\_\_\_

45. Se lavoratore:

Da quanto tempo lavori? \_\_\_\_

Dimensione dell'organizzazione in cui lavori: \_\_\_\_

Settore di appartenenza dell'organizzazione in cui lavori: \_\_\_\_

## Bibliografia

- Accenture, *Il Remote Working come forma di Lavoro Agile*
- Accenture (2014), *Skills to Succeed – I progetti in Italia*
- Arnett J. J. (2000), *Emerging Adulthood. A Theory of Development From the Late Teens Through the Twenties*, in *American Psychologist*, vol.55, n°5, pp.469-480
- Arnett J. J. (2004), *Emerging Adulthood: The Winding Road From the Late Teens Through the Twenties*, New York, OUP Premium, p.143
- Art.4, legge 300/1970 (Statuto dei Lavoratori)
- Art.51, comma 1-2, DPR 23 dicembre 1986, n.917 (T.U.I.R.)
- Art. 2099, comma 3 (Codice Civile)
- Aste N., D'Alessandro A., Minucci G. (2014), *Total reward in tempi di budget limitato*, in *Persone&Conoscenze*, n°99, pp. 22-24
- Bacchiega C. (2010), *Progetto Vivaio: i giovani a scuola di pratica e responsabilità*, in *ADAPT*
- Baldi F. (2016), *"Working" può essere "smart" anche con il contributo della nuova disciplina in tema di controlli di cui art. 4 dello statuto dei lavoratori* in *Diritto24, Il Sole24Ore*
- Barnard C. (1938), *The function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge
- Bellelli A. (2013), *Il Servizio Sanitario Nazionale va poi così male?*, Rubrica Economia, in *ilfattoquotidiano.it*
- Bignami M. (2012), *Flexible benefit: un'opportunità da non sprecare*, in *Diritto24, Il Sole 24 Ore*
- Biro M. M. (2016), *Did Millennials Kill the 9-to-5 Workday, or Just Point Out That It's Dead?*, in *Entrepreneur.com*
- Boldizzoni D. (2009), *La guida del Sole 24Ore al Management della Risorse Umane*, Gruppo 24Ore, pp.164-168, 183, 185
- Bottini A. (2016), *Tramonta la postazione fissa prevista dal telelavoro*, *Il Sole 24 Ore*, in *diritto-lavoro.com*

- Brero S., Marchesi L. (2001), *Le stock option: sfide e problemi di uno strumento in evoluzione* in Boldizzoni D. (2009), *La guida del Sole 24Ore al Management della Risorse Umane*, Gruppo 24Ore, p.168
- BPM (2014), *Report di sostenibilità - Sintesi*, p.30
- Capacci G., Rinesi F., *L'invecchiamento demografico in Italia e nell'Europa del futuro*, pp.75-76
- Carniol F, Cesarini E., Fatali G. (2012), *Employee Value Proposition & Flexible Benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Milano, FrancoAngeli
- Carter R. T., Cook D. A., Weitzman L. M. (1992), *A culturally relevant perspective for understanding the career paths of visible racial/ethnic group people*, in Lea H. D., Leibowitz Z. B. (a cura di), *Adult career development, concepts, issues, and practices*, Alexandria, National Career Development Association.
- Carter R. T., Gushue G. V. (1994), *White racial identity development and work values*, Journal of vocational behaviour, vol.44, pp.185-197
- Celemi (2016), *Ten tips for keeping Millennials on staff*
- Cheatham H. E. (1990), *Africentricity and career development of African Americans*, The Career Development Quarterly, vol.38, pp.334-34
- Commissione Europea (2008), *SPReW (Social Patterns of Relation to Work)*
- Comte A. (1853), *Système de politique positive*, vol. 3, Parigi
- Consiglio dei Ministri, *Collegato lavoro*, Titolo II, in Legge di Stabilità 2016 (Legge 208/2015)
- Consiglio dei Ministri, *Disegno di Legge di Stabilità 2016* (Legge 208/2015)
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2016), *Detassazione e welfare aziendale*, Memorandum 6/2016
- Costa G. (1992), *Le politiche retributive*, in Boldizzoni D. (2009), *La guida del Sole 24Ore al Management della Risorse Umane*, Gruppo 24Ore, p.165
- Costa G. (1992 b), *Le politiche retributive*, in Gabrielli G. (2010), *People Management*, FrancoAngeli, Milano, p.286

- Cox T., Nkomo S. M. (1990), *Invisible men and women: a status report on race as a variable in organization behavior research*, Journal of Organizational Behavior, vol.11, pp.419-431
- DataManager Online (2011), *I Millennials in azienda*.
- De Ceglia V. (2015), “*Fenomeno flexible benefit, l’azienda offre ai dipendenti i servizi “cuciti” su misura*”, in Repubblica.it
- De Fillippi R. J., Arthur M. B. (1996), *Boundaryless contexts and careers: a competency-based perspective*, in Arthur M. B., Rousseau D. M. (a cura di), *The boundaryless career*, New York, NY: Oxford University Press, pp. 116-131
- Deloitte (2016), *The 2016 Deloitte Millennial Survey - Winning over the next generation of leaders*
- Digital4 (2016), *Leroy Merlin, con lo Smart Working più autonomia nel lavoro e nell'orario*
- Erodoto (429 a.C.), *Le Storie*, vol. 2, p.142
- Eraclito, *DK 22A 19DK*
- Fanti S. (2013), *Nativi digitali, la rivoluzione è al lavoro*, Corriere della Sera, p.37
- Ferraino G. (2014), *L’Oréal, quando lo smart work cambia la cultura aziendale*, Corriere della Sera
- Ferramola A. (2009), *Dallo stipendio al benefit*, in Dirigente, n°12, p.62, in manageritalia.it
- Floriani L., Teruzzi E. (2003), *Le politiche retributive*, in Boldizzoni D. (2009), *La guida del Sole 24Ore al Management della Risorse Umane*, Gruppo 24Ore, p.185
- Fondazione ISTUD, Nastri A. (2009), *Giovani e mondo del lavoro: la "Generazione Y"*, in Professionisti 24, Il Sole 24 Ore
- Fondazione ISTUD, Brambilla V., Dienstbier S., La Piana D. M., Pennacchi E., Sinnona S. (2014), *Age Management - Dinamiche e strumenti di gestione*, in Future Consulting, pp.3-4, 7-9
- Fondazione Sodalitas (2011), *Working Age – La valorizzazione delle diverse età in azienda*
- Fontana F. (1992), *L’incentivazione per obiettivi*, in Gabrielli G. (2010), *People Management*, FrancoAngeli, Milano, p.304

- Fouad N. A., Byars-Winston A. M. (2005), *Cultural Context of Career Choice: Meta-Analysis of Race/Ethnicity Differences*, *The Career Development Quarterly*, vol.53, pp.223-233
- Fouad, N. A., Brown M. (2000), *Role of race and social class in development: Implications for counseling psychology*, in Brown S. D., Lent R. W. (Eds.), *Handbook of counseling psychology*, ed.3°, pp. 379-410, New York: Wiley
- Frigelli U. (2013), *I social network nella gestione delle risorse umane*, in AIDP Lavoro Newsletter, n°32, p.6
- Gabrielli G. (2010), *People Management*, FrancoAngeli, Milano, pp.272, 276, 286-288, 299-306, 333-338
- Gabrielli G. (2013), *La diversità come dono e sfida educativa*, Milano, FrancoAngeli
- Galluccio C. (2000), *La valutazione delle risorse umane. Un'interpretazione ergonomica*, in Gabrielli G. (2010), *People Management*, FrancoAngeli, Milano, p.308
- Gallup (2016), *How Millennials want to Work and Live*
- Giovannini E. (2006), *Le statistiche economiche*, ed.1°, Bologna, Il Mulino
- Goldman Sachs (2015), *Goldman Sachs' chart of the generations* in BusinessInsider UK
- Goldman Sachs (2015 b), *Millennials – Coming of age*
- Gopalakrishnan H. (2012), *Our induction programmes involve multi-pronged approach to employee integration*, in *The Hindu*
- Gottfredson L. S. (1981), *Circumscription and compromise: a developmental theory of occupational aspirations*, *The Journal of Counseling Psychology*, vol.28, pp.545-579
- Guercetti G. (1992), *I fringe benefit*, in Boldizzoni D. (2009), *La guida del Sole 24Ore al Management della Risorse Umane*, Gruppo 24Ore, p.182
- Guercetti G. (1992 b), *I fringe benefit*, in Gabrielli G. (2010), *People Management*, FrancoAngeli, Milano, p.333
- Howe N. (2014), *How the Millennials Generation is transforming employee benefits*, 2nd Quarter 2014, *Benefits Quarterly*, pp.8-14
- Howe N., Strauss W. (2009), *Millennials rising: The next great generation*, Vintage

Hume, D. (1748), *Essay XXV. Of the original contract*, in *Essays moral and political*

IBM (2011), *Employee Inclusion*, in Corporate Responsibility Report

IBM, *On Demand Community*

IBM, *Workforce Diversity*

Inceoglu I., Segers J., Bartram D. (2012), *Age-related differences in work motivation*, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.85 (2), pp.300-329

IPSOA (2015), *Legge di Stabilità 2016: modifiche al lavoro dipendente*

IPSOA (2015 b), *Legge di Stabilità 2016: premio di produttività e flexible benefits*

IPSOA (2016), *Jobs Act autonomi: smart working, flessibilità e incentivi*

ISFOL (2013), *L'Age Management nelle grandi imprese italiane*

JeffreyJensen.com, *About Jeffrey Jensen Arnett, Ph.D.*

Kanfer R., Ackerman P. L. (2004), *Aging, adult development, and work motivation*, in *Academy of Management Review*, vol.29, pp.440-458

KPMG (2014), *Tra aspettative e incertezze: i giovani e il mondo del lavoro*

Laslett P. (1989), *A fresh map of life. The emergence of the third age*, London, Weidenfeld and Nicolson

Lawendel A. (2012), *Cloud & mobility - L'impresa dei Millennials*

Livini E. (2016), *Barilla, Unicredit, Gm e L'Oreal la rivoluzione del "lavoro intelligente"*, in [Repubblica.it](http://Repubblica.it)

L'Oréal, *Diversity*

L'Oréal (2012), *Il terzo "Citizen Day" per i dipendenti L'Oréal*

Luiss Business School, *Allab*

Maddalena E. (2015), *Quali sono gli impatti del BYOD sulla mobilità aziendale?* in [techeconomy.it](http://techeconomy.it)

Manganelli Rattazzi A. (1990), *Il questionario: aspetti teorici e pratici*, Padova, Cleup, p.90

- Mannheim K. (1928), *Das Problem der Generationen* (Il problema delle generazioni), p.180 in Treccani – Enciclopedia delle scienze sociali
- Mapelli A. (2015), *Valorizzare l'età in azienda - Esempi di azioni*
- McCarthy N. (2015), *Which work benefits do Millennials value most?* in Forbes.com
- McKinsey Global Institute (2008), *Talkin' 'bout my generation: The economic impact of aging US baby boomers*
- MetLife (2012), *10th Annual Study of Employee Benefits Trends*, in Howe N. (2014), *How the Millennials Generation is transforming employee benefits*, 2nd Quarter 2014, *Benefits Quarterly*, pp.8-14
- Migliardi A. in Fondazione Sodalitas (2011), *Working Age – La valorizzazione delle diverse età in azienda*, p.4
- Milkovich G.T., Newman J. M., Gerhart B (2012), *Compensation*, 10° Edition, McGraw-Hill International Edition, p.11
- Ministero del Lavoro (2014), *Consigliera Nazionale*
- Murton C. (2015), *Training and Induction in Accenture*
- Myers K. K., Sadaghiani K. (2010), *Millennials in the Workplace: A Communication Perspective on Millennials' Organizational Relationship and Performance*, in *Journal of Business and Psychology*, p.1
- Naegele, G., Walker, A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin, pp.7-9
- Naegele, G., Walker, A. (2006 b), *A guide to good practice in age management*, European foundation for the improvement of living and working conditions, in Fondazione ISTUD,
- Brambilla V., Dienstbier S., La Piana D. M., Pennacchi E., Sinnona S. (2014), *Age Management - Dinamiche e strumenti di gestione*, in Future Consulting, p.3
- Net Consulting (2011), *Le aziende italiane e I Millennials: Sfide e opportunità* (promossa da CA Technologies), p.12

- Nevill D. D., Super D. E. (1989), *The value scale: Theory, application and research*, ed. 2°, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Ng T. W. H., Feldman D. C. (2008), *The relationship of age to ten dimensions of job performance* in *Journal of Applied Psychology*, vol.93, pp.392-423
- Pastarini D. (2012), *Agevolazioni e convenienza*, in *Insurance Magazine*, pp.45-49
- Picarelli V. (2013), *Flexible Benefit Plan: la nuova frontiera del welfare aziendale*, in *Bollettino ADAPT*
- Posthuma, R. A., Campion, M. A. (2009), *Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions* in *Journal of Management*, vol.35, n.1, pp.158-188.
- Prensky (2001), *Digital Natives, Digital Immigrants*, *On the Horizon*, vol.9, n.5
- PricewaterhouseCoopers (2011), *Millennials at work: reshaping the workplace*, p.3
- PricewaterhouseCoopers (2013), *PwC's NextGen: A global generational study*
- Pulse Secure (2016), *Empowering end users: implementing a win-win BYOD strategy* in [govinfosecurity.com](http://govinfosecurity.com)
- Quarantino L. (2003), *I sistemi di ricompensa: dal salario al total reward*, in Boldizzoni D. (2009), *La guida del Sole 24Ore al Management della Risorse Umane*, Gruppo 24Ore, p.167
- Raimondi P. (2012), *HR 2.0: Millennials pronti ad entrare in azienda* in [techeconomy.it](http://techeconomy.it)
- Randstad (2016), *Benefit aziendali 2016: tutte le novità*
- Raymond A. N., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. R. (2013), *Gestione delle risorse umane*, 2°ed, Apogeo
- Ruggiero C. (2011), *Il sistema retributivo: significato e linguaggio*, *HR OnLine*, n.4, in [AIDP.it](http://AIDP.it)
- Semenza R. (2004), *Le trasformazioni del lavoro*, in Gabrielli G. (2010), *People Management*, FrancoAngeli, Milano, p.335



Severino V. U. (2015), *Smart Working per una cultura del lavoro più flessibile*, in Rubrica AIDP Giovani, n°1

Smart R., Peterson C. (1997), *Super's Career Stages and the Decision to Change Careers*, in Journal of Vocational Behavior, vol.51, pp.358–374

Smith E. J. (1983), *Issues in racial minorities' career behavior*, in Walsh W. B. & Osipow S. H. (Eds.), *Handbook of vocational psychology*, pp. 161-221, Hillsdale, NJ: Erlbaum

Stanchi A. (2013), *I pericoli dell'accesso ai social network nel contesto lavorativo*, in AIDP Lavoro Newsletter, n°32, pp.1-2

Super D. E. (1957), *The psychology of careers*, New York, Harper

Sutton J. H. (2014), *BYOD, CYOD, COPE: What does it all mean?* in business2community.com

Telecom Italia, *Progetti e attività di ascolto*

TechEconomy (2014), *Oracle: il 44% delle imprese Ue è contrario al BYOD, si teme per la sicurezza* in techeconomy.it

Telecom Italia (2015), *Network Scuola e Impresa 2015*

Thomas D. A., Alderfer C. P. (1989), *The influence of race on career dynamics: theory and research on minority career experiences*, in Arthur M.B., Hall D. T., Lawrence B. S. (a cura di), *Handbook of career theory*, New York, NY: Cambridge University Press

Towers Watson (2014), *Welfare aziendale e Flexible Benefit: una ricetta per aumentare engagement e produttività del capitale umano*

Treccani, *Età* in Universo del Corpo

Treccani, *Generazioni* in Enciclopedia delle scienze sociali

Trutalli F. (2012), *Flexible Benefit alla prova del fisco*, in Diritto24, Il Sole 24 Ore

Vodafone, *Career Development and Benefits*

Vodafone, *Graduates in Vodafone*

Watson Wyatt (2009), *Le politiche retributive a seguito della crisi economica*, in Gabrielli G. (2010), *People Management*, FrancoAngeli, Milano, p.336

Zallone R. (2013), *I commenti dei dipendenti e la possibile diffamazione del datore di lavoro*, in AIDP Lavoro Newsletter, n°32, p.3



Dipartimento di Impresa e Management

Cattedra di Sistemi di Remunerazione e Gestione delle Risorse Umane

RIASSUNTO

BENEFIT 2.0: POLITICHE RETRIBUTIVE PER L'*ATTRACTION*, LA  
RETENTION E L'*ENGAGEMENT* DELLA GENERAZIONE  
MILLENNIAL

RELATORE

Prof. Gabriele Gabrielli

CANDIDATA

Nilde Amorusi

Matr. 665571

CORRELATORE

Prof. Luca Giustiniano

ANNO ACCADEMICO 2015/2016

La continua evoluzione dello scenario politico, economico e sociale in atto sta rivelando sempre di più l'urgenza di agire sul capitale umano e per questo motivo, negli ultimi anni, i *benefit* aziendali stanno assumendo un ruolo sempre più rilevante nei tentativi delle imprese di offrire ai propri dipendenti un pacchetto retributivo che sia apprezzato, nonché in linea con le loro esigenze. Finora, questo tipo di *employee value proposition* nelle organizzazioni è stato concentrato solo in pochissime realtà aziendali e, per ciò che concerne il contesto italiano, in passato, questo è stato spesso poco propenso ad accettare elementi innovativi in materia di remunerazione e welfare aziendale. Ciò è maggiormente visibile se si osserva la difficoltà incontrata nell'introdurre forme di retribuzione realmente incentivanti, spezzando gli automatismi esistenti nel sistema di relazioni industriali (Aste, D'Alessandro, Minucci, 2014). Da un lato, le difficoltà finanziarie e la fragilità del welfare pubblico, aggravati dalla crisi economica attuale, stanno portando alla necessità di sopperire a tali lacune; dall'altro, il manifestarsi di nuovi bisogni da parte dei dipendenti, specialmente della generazione Millennials, ha generato la consapevolezza che queste carenze non potranno essere soddisfatte dall'apparato pubblico. Bisogna aggiungere, poi, che tali bisogni risultano sempre più differenziati e, per questo motivo, sono necessarie delle risposte non soltanto monetarie, ma anche e soprattutto in termini di servizi direttamente apprezzabili e utilizzabili da parte delle persone, con maggiore libertà di scelta e partecipazione di ognuno (Carniol, Cesarini, Fatali, 2012).

L'intento principale di questo elaborato è proprio quello di capire se, e in che modo, le caratteristiche della generazione dei Millennials possano modificare le scelte aziendali e le politiche *Human Resource* in tema di *attraction, retention e engagement*, soffermandosi sul tema dei *benefit* che, stando alle più recenti ricerche, risultano essere di gran lunga più attrattivi dei *financial rewards*. Ci si chiede, quindi, come poter sfruttare la leva dei *benefit* per incrementare l'attrattività dell'impresa, l'*employer branding* e la motivazione, nell'intento di rendere l'impresa stessa più competitiva rispetto a concorrenti meno attenti alle dinamiche generazionali in un mercato del lavoro particolarmente incerto e instabile.

Dal lato della nuova generazione, ovvero i Millennials, si evidenzia come essa presenti un certo grado di differenziazione rispetto alle precedenti in buona parte degli aspetti che caratterizzano i rapporti lavorativi e personali. La diversità non è rispecchiata soltanto da questi elementi, ma anche dall'ampiezza della generazione stessa, che risulta essere molto più numerosa delle altre. Si pensa, infatti che entro il 2020, i Millennials comporranno più del 50% della forza lavoro globale (PricewaterhouseCoopers, 2011, 2013). Oltre al più ampio uso della tecnologia, si pensa che essi posseggano un comportamento e un modo di pensare completamente diverso. Questi due aspetti

sono dovuti anche all'esperienza con la crisi economica globale che ha portato questi individui a porre un' enfasi maggiore più sui bisogni personali che su quelli delle organizzazioni.

Prima di proseguire nell'argomentazione, è bene sottolineare che l'ottica secondo cui si vuole svolgere l'analisi è propriamente quella della generazione. Nella letteratura e nel linguaggio comune spesso si utilizzano i termini "generazione", "età" o "fase di vita" come se fossero dei sinonimi, quando in realtà stanno ad indicare tre concetti ben diversi.

Per quanto riguarda i *benefit*, le ricerche mostrano (PricewaterhouseCoopers, 2011, 2013) come i Millennials apprezzino maggiormente due strumenti di *compensation*: da un lato il *learning and development*, e quindi l'*employability*, che trovano la loro ragione d'esistere in un mercato del lavoro instabile, dove la carriera non è più pensabile all'interno di un solo contesto, ma diventa dinamica, ovvero si muove naturalmente in più realtà aziendali. Dall'altro, gli strumenti volti a equilibrare la vita personale con quella privata, i cosiddetti *worklife balance*. In sostanza, parliamo di elementi di remunerazione che tendono più a favorire la qualità dei rapporti di lavoro, rispetto alla remunerazione di tipo monetario (PricewaterhouseCoopers, 2011; Deloitte, 2016).

Sui *benefit*, però, le possibili considerazioni investono un panorama molto più ampio: non è possibile limitarsi, infatti, a descrivere *quali* siano i *benefit* che si preferiscono maggiormente, mentre invece è necessario soffermarsi anche sul *come* gestirli: un approccio *one-size-fits-all* non è più auspicabile con una generazione molto più attenta ai propri bisogni e all'offerta di valore dei vari *employer* sul mercato. Se già in precedenza non era più opportuno ragionare in termini di "retribuzione", quanto piuttosto di "pacchetto retributivo", ora più che mai ciò risulta vero: il pacchetto di *benefit* non solo deve risultare ampio e diversificato, ma deve diventare *flexible*. I *benefit* diventano adattabili e plasmabili in base alle esigenze dei lavoratori e, quindi, ancor di più fonte di soddisfazione e benessere, perché il dipendente ha la possibilità di scelta. La selezione personale, infatti, permette all'*employee* di divenire un soggetto attivo anche in uno dei momenti, quello della remunerazione, in cui generalmente il dipendente non lo è.

Ultima considerazione, ma non meno importante delle altre, riguarda i benefici fiscali per le aziende che rappresentano anch'essi una leva molto forte: essi infatti, permettono di vedere la crisi finanziaria non solo come un evento negativo, ma come un motivo per cambiare rotta e cercare soluzioni alternative ai *financial rewards*. Un'azienda che adotta i *benefit* come parte principale del sistema di *compensation*, riesce a rimanere finanziariamente più stabile al suo interno e più competitiva all'esterno. Tramite questa strategia è infatti possibile coniugare sia le esigenze dei nuovi dipendenti, sia le proprie.

A livello di struttura, i primi capitoli sono dedicati a descrivere il panorama in cui si muove la riflessione che verrà svolta: si parlerà prima del tema delle generazioni, più propriamente dell'*age management*, di come questo venga gestito e delle varie criticità che si possono riscontrare; poi si andranno ad approfondire gli strumenti di *compensation*, osservando quelli attualmente in uso e quelli che, col tempo, stanno ottenendo una rilevanza sempre maggiore. Gli ultimi due capitoli affrontano il tema dell'elaborato: comprendere quale sia la portata innovativa della suddetta generazione e come le aziende possano ottenere un vantaggio competitivo, sfruttando la leva dei *benefit* per attrarre, trattenere e motivare i Millennials.

Il tema viene analizzato inizialmente da una prospettiva teorica, partendo dai contributi della letteratura scientifica di riferimento e da evidenze fornite da survey condotte da importanti società di consulenza. Successivamente si passa ad un'analisi empirica, volta alla conoscenza del fenomeno di interesse in ambito universitario. A tale scopo è stato creato un apposito questionario, distribuito a soggetti che rientrano nella generazione oggetto d'esame. L'ipotesi di fondo che si intende supportare in questo elaborato, già ampiamente espressa in letteratura è che la Generazione Y, o Millennials, sia alla ricerca di qualcosa di più di un semplice impiego. Non sempre per questa generazione è essenziale il tipo di remunerazione che viene loro offerta: i Millennials sono molto più attenti a cercare un ambiente di lavoro in cui possano sviluppare un forte senso di appartenenza, quasi una *seconda casa* dove possano continuare a imparare, sia dai propri colleghi, ma soprattutto dai loro superiori (PricewaterhouseCoopers, 2011, 2013; Carniol, Cesarini, Fatali, 2012).

L'ambiente di lavoro è proprio il luogo in cui ognuno ha il compito di rapportarsi con persone diverse per sesso, cultura, livello di scolarizzazione, per competenze, capacità, per nazionalità, per età e per generazione. Il luogo di lavoro può essere descritto esattamente in base a queste variabili e la loro combinazione produce effetti non solo sul generale "clima" aziendale, ma anche e soprattutto sulla concreta efficienza dei team di lavoro, nonché sullo sviluppo di una cultura aziendale condivisa ed efficace. Lo scopo delle più recenti politiche organizzative di *age management* nell'ambito delle risorse umane è quello di promuovere le relazioni tra le generazioni. Significa, inoltre, valorizzare le differenti conoscenze e competenze tecnologiche che sono retaggio di ogni generazione. Si parla, perciò, di strategie che implicano un diverso approccio in tutte le aree della gestione del personale: dal *recruitment*, alla formazione e allo sviluppo delle carriere; dalla flessibilità negli orari e nell'organizzazione del lavoro, all'adeguamento delle mansioni e dei posti di lavoro; dalle politiche di *compensation*, a quelle di uscita e/o pensionamento (ISFOL, 2013).

Attualmente, i ricercatori sociali occidentali sembrano condividere la successione di generazioni propone questa classificazione: i Traditionalists o Veterans, nati tra 1922 – 1945; Baby Boomers, nati tra 1946 – 1964; Generation X, nati tra 1965 – 1979; Millennials o Generation Y, nati tra 1980 ~ 2000; Generation Z, nati tra 2001 ~ 2010. Risulta necessario precisare che l'identificazione dei fattori economici, culturali e sociali che segnano lo “spartiacque” tra una generazione e la successiva sono stati identificati negli Stati Uniti. Eventi significativi in quel particolare contesto economico/culturale sono poi stati adottati e applicati al resto del mondo occidentale, secondo una presunzione per cui il progresso americano può essere assimilabile a quello degli altri paesi dell'Occidente. La visione globalizzata del mondo odierno tende a confermare questa presunzione e a conferirle una portata molto più ampia, andando cioè a considerare anche il mondo orientale. Tuttavia, come è facile immaginare, la storia di ogni paese è unica e allo stesso modo lo sono gli usi, i costumi e gli elementi che caratterizzano la popolazione e perciò la visione filo-americana incontra alcune contraddizioni.

Alcune diversità riscontrate nelle caratteristiche, proprie di ogni generazione, hanno portato i ricercatori a chiedersi se le politiche di *compensation* dovessero allinearsi più alle esigenze delle persone, che a quelle delle aziende, per rispondere meglio ai bisogni del capitale umano e, in particolare, della Generazione Y. In un momento di forte crisi economica, infatti, le politiche retributive subiscono delle forti limitazioni: la ricerca di un livello di stabilità più elevato, costringe le imprese a dare spazio a traiettorie diverse rispetto alle più tradizionali scelte retributive. A tal proposito, gli studi più recenti sottolineano la presenza di cambiamenti significativi nelle politiche retributive: non ci si limita più alla ricerca di meri strumenti o tecniche, ma si va oltre, muovendosi verso un profondo ripensamento degli assetti culturali e valoriali delle aziende. L'ottica in cui devono muoversi le retribuzioni si caratterizza quindi *employee-driven* e, tra le novità più rilevanti, si possono trovare i *flexible benefit* e lo *smart working*.

I vantaggi ottenibili da tale piano sono evidenti, non solo sul versante economico e fiscale, ma anche sul piano sensoriale ed emozionale. Tali *benefit*, inoltre, sono estremamente vantaggiosi per entrambe le parti poiché non sono sottoposti a tassazione, sono promossi da un regime contributivo agevolato e, infine, vanno a sopperire alle mancanze di un welfare pubblico che, per necessità di bilancio, non riesce ad assicurare pienamente i suoi servizi essenziali (Bignami, 2012). Dal lato delle aziende, infatti, esse riescono ad avere un controllo maggiore e più preciso dei costi, mentre, dal lato del dipendente, si rileva sia una più ampia capacità d'acquisto in termini di salario reale, data proprio dall'aumento del reddito disponibile, sia una percezione più chiara di quanto l'azienda effettivamente spenda per la sua remunerazione o, in senso lato, di quanto l'azienda riconosca il suo valore all'interno del contesto organizzativo. A ciò, va necessariamente aggiunto che

l'attuazione di tali piani generano anche motivazione di carattere “emozionale”, chiaro segno del fatto che le aziende desiderano mantenere alto il *commitment* in tutto il capitale umano.

Alle imprese risulta, quindi, evidente la necessità di dover effettuare un profondo ripensamento dei tradizionali modelli di gestione che mal si adattano alle prerogative dei Millennials. Vi è, quindi, la necessità di sviluppare una serie di “risposte” adeguate alle aspettative e alle caratteristiche della nuova generazione, tenendo presente – come già sottolineato – che il *turnover* della popolazione aziendale è un fenomeno inevitabile: i Millennials a lungo andare costituiranno una percentuale sempre maggiore all'interno delle imprese e perciò tali riflessioni non possono essere più rimandate.

Le leve tradizionali di *human resource management* hanno una probabilità più alta di rivelarsi poco efficaci nei confronti di una generazione che appare meno sensibile di fronte alle promesse di lungo periodo e che, al contrario, si dimostra orientata a massimizzare nel breve termine il valore della relazione con l'azienda (Fondazione ISTUD, 2009). L'obiettivo di questi cambiamenti non deve essere soltanto una migliore conoscenza dei giovani o un potenziamento dell'*attraction* dei talenti. Bisogna far sì che i processi di innovazione organizzativa, di cui i Millennials sono e saranno protagonisti, siano efficaci e possano creare valore per tutte le organizzazioni, ad ogni livello. Come già affermato, le leve giovani si differenziano rispetto alle altre in termini di flessibilità, confidenza con le tecnologie e apertura mentale, caratteristiche chiave e strategiche per le imprese e all'interno della società moderna. Esistono già alcuni esempi di imprese che, avendo tenuto conto dei mutamenti demografici in atto, hanno implementato innovazioni gestionali e organizzative, ma risulta sempre più necessario sistematizzare questo approccio e renderlo più diffuso (Fondazione Sodalitas, 2011).

Inoltre, come già anticipato, bisogna tener conto del valore che i Millennials tendono a dare al lavoro piuttosto che alla retribuzione che gli viene offerta. Questa generazione è più attenta alla qualità dei rapporti costituiti all'interno del luogo di lavoro, poiché fonte di continue possibilità di apprendimento, sia grazie ai propri colleghi, sia soprattutto grazie ai loro superiori (PricewaterhouseCoopers, 2013). Inoltre, molte ricerche dimostrano che i Millennials si aspettano di dover cambiare lavoro più spesso dei propri colleghi più vecchi e, perciò, formazione e sviluppo migliorano le loro capacità, mantenendo gli impiegati motivati e generando maggiore lealtà nei confronti dell'azienda, fattore di cui i Millennials, stando ai vari studi, sembrano difettare (Celemi, 2016). In tale ottica, quindi, si può inserire la questione dei *benefit*. Pensare a corsi di formazione esterni o *in house*, magari svolti proprio dai diretti superiori o comunque ad attività di *mentoring*,



può essere una strategia per le imprese, diventando parte del pacchetto di *flexible benefit*, insieme agli *worklife balance* che insieme alla formazione costituiscono le opzioni più gradite tra i Millennials (McCarthy, 2015). Capire queste preferenze e metterle in pratica, significa motivare il Millennial, appassionarlo alla mansione che gli viene affidata, ed è risaputo che la motivazione è un fattore fondamentale che porta i dipendenti ad ottenere risultati migliori (Gabrielli, 2010).

La logica che sta alla base di un *flexible benefit plan* si esplica in un doppio beneficio sia a livello economico che aziendale: al dipendente viene offerta la possibilità di comporre a piacimento il proprio pacchetto retributivo e proprio per questo viene percepito come maggiormente efficiente, mentre l'impresa riesce ad ottenere che il costo del lavoro rimanga inalterato, se non addirittura diminuito. Al contempo, quindi, si ha la possibilità sia di attivare strategie che attraggano, motivino e fidelizzino i propri dipendenti, sia di rispettare i vincoli di bilancio. La scelta di un pacchetto *flex* non implica che il valore monetario del pacchetto debba aumentare. Al contrario, il valore complessivo del pacchetto rimane invariato, mentre il dipendente può comporre per sé il mix di benefit che preferisce. In tal modo, ciò che aumenta è soltanto il valore percepito (Trutalli, 2012). In Italia, la Legge di Stabilità 2016 ha, infatti, incrementato le agevolazioni fiscali previste per le aziende che offrono prestazioni e/o servizi di Welfare aziendale ai propri dipendenti. Tra queste modifiche vi sono la detassazione dei premi di produttività e la riforma dell'articolo 51 contenuto nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi (TUIR), che aumenta e modernizza l'offerta di *benefit*. I *flexible benefits* di cui all'art.51 comma 2 e 3, pur essendo una forma di retribuzione al lavoratore dipendente in beni e servizi in natura, non concorrono, o concorrono solo in parte, a formare reddito di lavoro dipendente e non sono nemmeno soggetti all'imposta sostitutiva del 10% applicata ai premi di produttività (IPSOA, 2015). Altra novità introdotta dalla Legge di Stabilità 2016, riguarda la possibilità, sempre per i *flexible benefit*, di essere alternativi alla retribuzione variabile, mostrando nuovamente la convenienza sia per il lavoratore che per il datore di lavoro. Se da un lato il lavoratore incrementa il proprio reddito disponibile grazie alla mancata tassazione, dall'altro, il datore di lavoro riesce ad ottenere numerosi vantaggi derivati dalla minor contribuzione e dall'aumento dell'*engagement* che si riflette in modo positivo sulla produttività e sulle relazioni sindacali (Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili, 2016).

La leva di *attraction*, *retention* e *engagement* per i Millennials, cioè quella dei *flex benefit*, permette alle imprese di affrontare la sfida della generazione giovane e, al contempo, continuare a valorizzare l'apporto dei non-Millennials in una situazione economica non favorevole. Infatti, l'efficienza generale che ne deriva può risultare ancora più forte se si pensa che i *benefit* godono

di una normativa fiscale molto più favorevole dei compensi monetari in molte legislazioni (Trutalli, 2012).

La scelta di effettuare un'indagine esplorativa ha permesso di mettere in luce risultati sia concordanti che discordanti rispetto alle survey analizzate. Non solo, attraverso un'analisi comparata delle risposte date dai soggetti attivi sul mercato del lavoro con quelli non ancora occupati, non è stata rilevata una sostanziale differenza tra i due sotto gruppi, eccetto ovviamente che per quelle risposte in cui l'esperienza lavorativa fornisce una maggiore consapevolezza nel merito del quesito. Tale concordanza nelle risposte potrebbe evidenziare ancor meglio che non sia una fase di carriera o di vita a condizionare il pensiero o il comportamento, ma che sia la generazione stessa ad essere la motivazione di determinate risposte. Tuttavia non esiste un campione di confronto, quindi non si ha la possibilità di effettuare una comparazione anche con le precedenti generazioni. Essa, infatti, avrebbe permesso una migliore comprensione del fenomeno oggetto dell'analisi e darebbe la possibilità di studiare non solo le differenze, ma anche le somiglianze che porterebbero ad effettuare un ripensamento verso le ipotesi sulle generazioni.

Su questo tema esistono diverse contestazioni ed effettivamente, ragionando con un'ottica più critica, viene spontaneo chiedersi se la generazione dei Millennials non si ritroverà a modificare preferenze, opinioni e comportamenti col passare degli anni, corroborando invece l'approccio che vede l'età, o le fasi di vita, come unità di misura dei comportamenti e delle preferenze. Il problema degli studi sulle generazioni emergenti sta proprio nel fatto che si riesce ad osservare solo lo stato attuale dei fatti, mentre sul futuro è possibile fare unicamente delle supposizioni. Inoltre, bisogna comunque sottolineare che si interpretano alcune tendenze come caratteristiche della generazione, cercando di ricondurre comportamenti, modi di fare e schemi di pensiero ad una logica sottostante, ma chiaramente non si ha una certezza assoluta del fatto che tali caratteristiche osservate siano frutto dell'appartenenza a tale generazione. Oltretutto, come già sottolineato in più punti dell'elaborato, le generazioni potrebbero non necessariamente presentare gli stessi profili in ogni paese in cui si manifestano. Se, infatti, la generazione è una schematizzazione artificiale della società che si basa su esperienze e accadimenti comuni, bisogna comunque comprendere quale sia il livello di specificità di questi eventi, ovvero bisogna capire se si sta parlando di eventi generali (ad esempio l'avvento delle tecnologie digitali) o di esperienze peculiari del paese o dell'ambiente in cui si vive.

È importante sottolineare questi punti poiché non vi è alcuna evidenza empirica a dimostrare che l'approccio delle generazioni sia il più adatto o comunque da preferirsi rispetto a quelli basati

sull'età o sulle fasi di vita. Per questa ragione, gli argomenti portati per supportare la tesi secondo cui i Millennials abbiano una particolare preferenza per politiche retributive di tipo non monetario, potrebbero non essere validi, esattamente perché ci si pone come punto di partenza la questione generazionale.

Nonostante ciò, l'argomento trattato in questo elaborato si è dimostrato non solo di profonda attualità, ma decisamente rilevante anche per l'analisi delle generazioni che verranno. A suffragio di questo approccio, è importante considerare che la grande disponibilità di studi e ricerche basati sulla visione generazionale, testimonia che la comunità scientifica, gli enti governativi e le società di consulenza hanno, di fatto, adottato questa impostazione.

La visione olistica del rapporto di lavoro, necessaria per approcciare la generazione dei Millennials, ha posto le basi per una gestione futura delle tematiche generazionali molto più attenta rispetto al passato. Rendere “strutturale” l'analisi, appunto, delle generazioni potrebbe rivelarsi una delle migliori forme di prevenzione non solo verso le problematiche politico-sociali, ma anche verso le possibili difficoltà retributive delle organizzazioni: anticipare bisogni e aspettative di un *cluster* di dipendenti sempre più crescente, significherebbe non solo offrire loro la migliore e più soddisfacente forma di remunerazione possibile sin dai primi passi nel mondo del lavoro, ma anche realizzare al contempo sia una *employee value proposition* virtuosa ed encomiabile, sia un'attenuazione di una buona parte delle criticità economiche che le organizzazioni si trovano e si troveranno inevitabilmente a vivere.

## Bibliografia

- Arnett J. J. (2000), *Emerging Adulthood. A Theory of Development From the Late Teens Through the Twenties*, in *American Psychologist*, vol.55, n°5, pp.469-480
- Aste N., D'Alessandro A., Minucci G. (2014), *Total reward in tempi di budget limitato*, in *Persone&Conoscenze*, n°99
- Barnard C. (1938), *The function of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge
- Bignami M. (2012), *Flexible benefit: un'opportunità da non sprecare*, in *Diritto24*, Il Sole 24 Ore
- Boldizzoni D. (2009), *La guida del Sole 24Ore al Management della Risorse Umane*, Gruppo 24Ore
- Carniol F., Cesarini E., Fatali G. (2012), *Employee Value Proposition & Flexible benefit. Politiche retributive, attrattività e benefit nelle imprese del XXI secolo*, Milano, FrancoAngeli
- Celemi (2016), *Ten tips for keeping Millennials on staff*
- Commissione Europea (2008), *SPReW (Social Patterns of Relation to Work)*
- Consiglio dei Ministri, *Collegato lavoro*, Titolo II, in Legge di Stabilità 2016 (Legge 208/2015)
- Consiglio dei Ministri, *Disegno di Legge di Stabilità 2016* (Legge 208/2015)
- Consiglio Nazionale dei Dottori Commercialisti e degli Esperti Contabili (2016), *Detassazione e welfare aziendale*, Memorandum 6/2016
- Deloitte (2016), *The 2016 Deloitte Millennial Survey - Winning over the next generation of leaders*
- Fondazione ISTUD, Brambilla V., Dienstbier S., La Piana D. M., Pennacchi E., Sinnona S. (2014), *Age Management - Dinamiche e strumenti di gestione*, in *Future Consulting*, pp.3-4, 7-9
- Fondazione Sodalitas (2011), *Working Age – La valorizzazione delle diverse età in azienda*
- Gabrielli G. (2010), *People Management*, FrancoAngeli, Milano
- Gabrielli G. (2013), *La diversità come dono e sfida educativa*, Milano, FrancoAngeli
- Goldman Sachs (2015 b), *Millennials – Coming of age*

- Howe N. (2014), *How the Millennials Generation is transforming employee benefits*, 2nd Quarter 2014, *Benefits Quarterly*, pp.8-14
- Howe N., Strauss W. (2009), *Millennials rising: The next great generation*, Vintage
- Inceoglu I., Segers J., Bartram D. (2012), *Age-related differences in work motivation*, in *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol.85, pp.300-329
- Laslett P. (1989), *A fresh map of life. The emergence of the third age*, London, Weidenfeld and Nicolson
- McCarthy N. (2015), *Which work benefits do Millennials value most?* in Forbes.com
- Milkovich G.T., Newman J. M., Gerhart B (2012), *Compensation*, 10° Edition, McGraw-Hill International Edition
- Naegele, G., Walker, A. (2006), *A guide to good practice in age management*, European foundation for the improvement of living and working conditions, Dublin, pp.7-9
- Net Consulting (2011), *Le aziende italiane e I Millennials: Sfide e opportunità* (promossa da CA Technologies)
- Nevill D. D., Super D. E. (1989), *The value scale: Theory, application and research*, ed. 2°, Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press
- Picarelli V. (2013), *Flexible benefit Plan: la nuova frontiera del welfare aziendale*, in Bollettino ADAPT
- PricewaterhouseCoopers (2011), *Millennials at work: reshaping the workplace*, p.3
- PricewaterhouseCoopers (2013), *PwC's NextGen: A global generational study*
- Raymond A. N., Hollenbeck J. R., Gerhart B., Wright P. R. (2013), *Gestione delle risorse umane*, 2°ed., Apogeo
- Super D. E. (1957), *The psychology of careers*, New York, Harper
- Towers Watson (2014), *Welfare aziendale e Flexible benefit: una ricetta per aumentare engagement e produttività del capitale umano*
- Watson Wyatt (2009), *Le politiche retributive a seguito della crisi economica*, in Gabrielli G. (2010), *People Management*, FrancoAngeli, Milano, p.336

Zallone R. (2013), *I commenti dei dipendenti e la possibile diffamazione del datore di lavoro*, in AIDP Lavoro Newsletter, n°32, p.3