



**Dipartimento di Impresa e Management**

**Cattedra di Organizzazione Aziendale**

***Incentivi e Welfare Aziendale:  
il Total Reward System in TIM S.p.A.***

RELATORE

---

Prof. Luigi Moschera

CANDIDATO

---

Federica Ciattaglia  
Matr. 215411

**ANNO ACCADEMICO 2018/2019**

# INDICE

INTRODUZIONE .....	3
1. VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE .....	5
1.1 Ricompensare le risorse umane .....	5
1.2 La valutazione del personale .....	6
1.3 La Job evaluation.....	8
1.4 La valutazione della persona .....	10
1.4.1 La valutazione della performance.....	10
1.4.2 La skill evaluation .....	13
1.5 Le principali decisioni di politica retributiva .....	14
1.6 Le componenti della retribuzione .....	18
1.6.1 La Retribuzione fissa.....	19
1.6.2 La Retribuzione variabile e gli strumenti di incentivazione .....	21
2. IL WELFARE AZIENDALE .....	29
2.1 Dalle ricompense monetarie al welfare aziendale .....	29
2.2 Il welfare aziendale nella letteratura organizzativa .....	30
2.2.1 Gli obiettivi principali.....	32
2.3 La struttura di un programma di welfare aziendale.....	36
2.3.1 Le aree d'intervento .....	38
2.3.2 Welfare e dimensione d'impresa.....	44
3. IL TOTAL REWARD SYSTEM E IL CASO TIM .....	47
3.1 Obiettivi e nota metodologica.....	47
3.2 La TIM S.p.A.....	49
3.3 Il Total Reward System in TIM.....	52
3.3.1 Il "pacchetto retributivo" dell'azienda .....	52
3.3.2 Il programma di People Caring .....	59
3.4 Punti di forza e criticità del sistema.....	63
CONCLUSIONI .....	68
BIBLIOGRAFIA .....	69
SITOGRAFIA .....	70

## INTRODUZIONE

Benessere, soddisfazione, coinvolgimento del personale, sono alcune delle parole chiave per un'azienda che miri ad ottenere elevati risultati e ad incrementare nel tempo la produttività.

Diversi studi sul tema hanno dimostrato come una maggiore soddisfazione dei dipendenti si trasformi, per l'azienda, in un incremento percentuale della propria produttività.

La presente tesi si prefigge l'obiettivo di indagare le principali pratiche, utilizzate dalle aziende, per ricompensare il lavoro svolto dalle risorse umane, con il fine di incrementarne la soddisfazione ed il senso di appartenenza all'organizzazione.

La finalità ultima, di questa analisi, è verificare se tali ricompense possono avere una reale efficacia nel motivare i dipendenti e spingerli a raggiungere i risultati desiderati.

In particolare verrà preso in considerazione il sistema di *Total Reward*, una filosofia di gestione molto recente ed innovativa nell'ambito dei sistemi premianti, andando dapprima ad analizzare separatamente le sue singole componenti monetarie e non monetarie e, successivamente, illustrando un caso pratico di applicazione del sistema.

Nel corso del primo capitolo verrà affrontato il tema della valutazione del personale e delle ricompense in forma economica.

La prima parte del capitolo si concentrerà sull'analisi dei principali modelli utilizzati dalle aziende per valutare le capacità e l'operato dei propri dipendenti, un'attività necessaria per costruire una solida base sulla quale saranno prese le decisioni in ambito retributivo.

Nel proseguo del testo verranno presentate le caratteristiche della politica retributiva aziendale e verrà svolta un'analisi separata tra due macro-aree comprendenti, da un lato, le forme di retribuzione fissa e, dall'altro, le forme di retribuzione variabile. Nell'ultima parte saranno analizzati in dettaglio alcuni tra i più diffusi strumenti di incentivazione monetaria, tramite i quali le aziende premiano il lavoro svolto dal personale organizzativo.

Il secondo capitolo sarà dedicato al più delicato tema del *welfare* aziendale. Dopo una panoramica generale sull'inserimento del *welfare* aziendale all'interno del più ampio sistema del *welfare* privato, verrà fatta una breve considerazione su quelli che sono gli obiettivi e le finalità che un'azienda, probabilmente, si prefigge di raggiungere tramite l'attuazione di un programma di *welfare*. Quali effetti, dunque, produce sui dipendenti e quali risultati consente di raggiungere.

Si passerà poi ad analizzare l'effettivo sviluppo e l'implementazione del programma e le aree di intervento nelle quali questo si ramifica. Ogni area analizzata racchiude un insieme di interventi simili tra loro, in quanto riguardanti una stessa tematica.

Per alcuni di questi interventi saranno anche mostrati degli esempi pratici di applicazione degli stessi all'interno di reali aziende italiane.

Nell'ultima parte del capitolo verrà fatto un approfondimento sulla distinzione tra i programmi di *welfare* applicati all'interno delle piccole e medie imprese, rispetto a quelli applicati nelle grandi realtà aziendali. Si mostrerà dunque come la dimensione aziendale possa influenzare lo sviluppo di un sistema di *welfare*.

Nel terzo capitolo verrà infine presentato un caso pratico: si analizzerà come la TIM S.p.A. abbia strutturato il proprio sistema di ricompense al fine di attrarre, trattenere e motivare le proprie risorse umane, ritenute strategiche per l'organizzazione.

Al fine di tale presentazione sono state svolte, nei mesi di aprile e luglio, tre interviste presso la sede secondaria della TIM S.p.A.: una con il responsabile della funzione che si occupa della tematica del *welfare* aziendale, e due con il responsabile della funzione che presidia il tema degli incentivi economici.

Nel corso delle interviste sono state analizzate le aree e i temi coinvolti nel *welfare*, i servizi da esso previsti, le ricompense economiche ed il funzionamento del sistema di incentivazione aziendale. Sono stati inoltre consultati alcuni documenti dell'azienda, disponibili presso il sito ufficiale, per ulteriori dati ed informazioni riguardanti, ad esempio, il numero attuale dei dipendenti, la composizione dell'organigramma aziendale e le relative funzioni.

Dopo un breve *focus* sul concetto di *Total Rewarding* nella letteratura organizzativa, il capitolo illustrerà le diverse componenti del sistema premiante di TIM, emerse nel corso di tali interviste, svolgendo come precedentemente nel testo un'analisi separata tra le forme di ricompensa economica e non economica.

Verranno dunque presentati il "pacchetto retributivo" aziendale, per quel che riguarda le ricompense monetarie, ed il programma "*People Caring*" attivato nell'ambito del *welfare*.

Durante l'ultima intervista, riguardante il tema degli incentivi economici, si è cercato inoltre di analizzare in quali casi questi incentivi hanno dimostrato di avere un maggiore o minore effetto motivazionale sui dipendenti, portando al raggiungimento dei risultati desiderati dall'organizzazione.

I risultati di questa analisi sono illustrati dell'ultima parte del capitolo, riguardante i punti di forza e di debolezza riscontrati, nello specifico caso in esame, con l'applicazione del *Total Reward*.

# 1. VALUTAZIONE E RETRIBUZIONE

## 1.1 Ricompensare le risorse umane

“Una forza-lavoro che si impegna è un elemento decisivo per il successo dell’impresa” argomentava Jeffrey Pfeffer in una delle sue più celebri opere<sup>1</sup>.

L’idea che le persone costituiscano un fattore essenziale all’interno delle organizzazioni, è piuttosto diffusa in ambito economico e diverse teorie sull’argomento sono state sviluppate nel corso del tempo.

Significativa al riguardo è la *resource based view*, la teoria che tenta di spiegare l’origine del vantaggio competitivo dell’organizzazione, concentrando l’attenzione al suo interno.

Il vantaggio competitivo può essere definito quale insieme delle caratteristiche che differenziano un’azienda dai suoi *competitors*, permettendogli di raggiungere *performances* superiori.

Secondo l’approccio *resource based* il vantaggio competitivo di un’azienda risiede nelle sue risorse interne, piuttosto che in quelle che può ottenere esternamente, e nella capacità di identificare e valorizzare quelle ritenute strategiche.

Tra le risorse chiave, secondo tale modello, vi sono le risorse umane in quanto molto rare e di difficile imitazione da parte della concorrenza<sup>2</sup>. I dipendenti, le loro conoscenze e caratteristiche diventano, in questa prospettiva, fonte essenziale del vantaggio competitivo.

Data l’importanza che questi possono assumere per l’azienda si sono diffuse pratiche sempre più accurate di gestione del personale, affidate alla specifica funzione Risorse Umane (RU) che ha il compito, tra gli altri, di indirizzare i comportamenti dei lavoratori ed incrementare la motivazione. La motivazione del dipendente, intesa come “*motus*”, spinta ad agire, è molto importante in ambito organizzativo perché determina il grado di impegno profuso sul posto di lavoro.

Un personale motivato e coinvolto nell’azienda, può consentirle di ottenere risultati superiori e ne può accrescere il valore. Per ottenere tali risultati molte aziende prestano particolare attenzione all’ambiente di lavoro, ai premi e riconoscimenti, ai servizi offerti ai dipendenti e ad altre forme di ricompensa di diversa natura.

Gli autori L.W. Porter e E.E. Lawler<sup>3</sup> svilupparono un modello molto chiaro per spiegare il legame che, dal loro punto di vista, intercorre tra ricompense e motivazione: gli individui agiscono per soddisfare i propri bisogni personali, dunque, collegando una ricompensa che soddisfa tali bisogni

---

<sup>1</sup> Pfeffer J., (1994), “*Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*”, Boston.

<sup>2</sup> Si veda Gabrielli G., Profili S., (2016), “Organizzazione e gestione delle risorse umane”, Torino, Isedi.

<sup>3</sup> La teoria dell’aspettativa (1968) ripresa da Costa G., Gianecchini M., (2005), “*Risorse umane. Persone, relazioni e valore*”, Milano, McGraw-Hill Companies.

al raggiungimento di una *performance*, si motiva l'individuo ad impiegare un certo sforzo per raggiungere la prestazione richiesta ed ottenere in tal modo la ricompensa.

La motivazione, secondo gli autori, dipende dallo sforzo del lavoratore, dal livello di *performance* raggiunto e dalla soddisfazione per l'ottenimento della ricompensa che risponde al bisogno, elemento che non può mancare perché vi sia un effetto incentivante.

L'insieme delle ricompense che un'azienda riconosce ai dipendenti, per il lavoro svolto, viene definito "sistema premiante"<sup>4</sup>.

L'elemento centrale di tale sistema è rappresentato dalla retribuzione, che ha quali principali obiettivi quelli di attrarre, trattenere e motivare le risorse umane strategiche per l'azienda.

Perché esso assolva alle proprie funzioni deve essere progettato con cura ed attenzione richiedendo diversi passaggi, a partire dalla definizione di un buon sistema di valutazione delle risorse umane.

## **1.2 La valutazione del personale**

In termini generali, la "valutazione" consiste in un'attività di analisi finalizzata ad assegnare un peso od un valore all'oggetto in esame.

In ambito organizzativo, con l'attività di valutazione del personale ciò che si vuole verificare, principalmente, è il contributo di ogni singolo dipendente all'azienda e al raggiungimento dei suoi obiettivi. In sintesi, il valore che esso apporta in più all'azienda.

Individuare i contributi individuali ed assegnare ad ognuno di essi un valore permette di stabilire un collegamento tra tale valore del dipendente e la sua retribuzione.

Permette anche di giustificare le differenze nei livelli retributivi osservabili all'interno di una stessa organizzazione, dovuti ai diversi compiti e responsabilità in capo ai dipendenti, o alle capacità e abilità individuali o ancora ai differenti comportamenti messi in atto.

L'attività valutativa, riconoscendo ed apprezzando l'effettivo contributo del dipendente e collegandolo ad una ricompensa, svolge l'importante funzione di motivazione del personale: "le ricompense che hanno un impatto maggiore sulla motivazione sono proprio quelle erogate sulla base dei risultati della valutazione"<sup>5</sup>.

L'analisi dell'individuo dà quale risultato un valore al quale viene collegata la ricompensa, che influisce indirettamente sul suo comportamento.

Risulta così possibile incentivare l'individuo a ripetere comportamenti "desiderati", che hanno cioè effetti positivi per l'organizzazione, secondo la cosiddetta "Teoria del rinforzo" sviluppata da

---

<sup>4</sup> Per maggiori approfondimenti sui principali elementi compresi nel sistema premiante si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit. p. 338.

<sup>5</sup> Si veda Gabrielli G., Profili S., (2016), op. cit.

B. Skinner<sup>6</sup>, il quale suppone che le persone apprendano quali sono i comportamenti adeguati e non quando questi sono collegati a premi o punizioni.

Ricevere il premio in seguito ad un comportamento, comunica che questo è stato apprezzato, e l'individuo sarà spinto a ripetere tale comportamento per ottenere nuovamente il premio, che diventa quindi il fattore incentivante. Allo stesso modo può invece disincentivare tutti quei comportamenti ritenuti non meritevoli di ricompensa.

In questo modo l'attività valutativa ha anche un effetto di *feedback*<sup>7</sup> per i dipendenti, poiché permette loro di conoscere quali tra i comportamenti e le azioni da loro messi in atto sono apprezzati all'interno dell'organizzazione e quali non, e in tal modo di apprendere con l'esperienza ed adeguarsi alle aspettative dell'impresa.

Per assolvere a tale funzione, l'attività di valutazione è normalmente formalizzata e il suo risultato è reso esplicito, in modo che sia visibile e comprensibile da tutti i soggetti interessati.

Proprio per la sua valenza motivazionale è importante che la valutazione sia svolta in modo corretto e percepita come giusta dai soggetti valutati: se viene affrontata con superficialità e leggerezza può dare risultati non desiderati e addirittura fungere da fattore demotivante.

Si tratta però un'attività estremamente complessa, per la quale non esistono né metodi in assoluto corretti, né risultati certi. La responsabilità del suo svolgimento viene affidata alla funzione Risorse Umane (RU), a cui, come precedentemente affermato, è demandato il più generale compito di adottare tutte politiche volte ad indirizzare il comportamento degli individui.

Una ragione della complessità dell'attività valutativa deriva proprio dal fatto che essa è inserita in un più ampio schema di gestione delle risorse umane, e deve quindi essere coordinata ed integrata con le altre politiche, quali il reclutamento, la formazione e lo sviluppo di carriera, l'inserimento nell'organizzazione e soprattutto la politica retributiva.

Un altro importante motivo di complessità risiede nello stabilire come debba essere valutato il contributo dei singoli individui.

I metodi di valutazione possono essere suddivisi, in prima battuta, tra quelli che valutano le posizioni che il dipendente ricopre all'interno dell'organizzazione, dunque i diversi ruoli aziendali, e quelli che invece valutano l'individuo in quanto tale, le sue caratteristiche e tratti personali.

In funzione dei diversi oggetti presi in esame, possono essere distinte differenti "dimensioni" della valutazione, ognuna delle quali presuppone un diverso *set* di tecniche e metodologie di analisi.

Verranno di seguito analizzati i principali modelli di valutazione utilizzati presso le aziende.

---

<sup>6</sup> Ripreso da Gabrielli G., Profili S., (2016), op. cit. p. 89.

<sup>7</sup> Il *feedback* consiste in un processo secondo cui il risultato di un'azione ha un effetto retroattivo sul soggetto che l'ha prodotta, andando a modificarne e correggerne il comportamento.

### 1.3 La Job evaluation

Il primo tra i modelli che saranno presi in esame è basato, come si può evincere dal termine “*job*”<sup>8</sup>, sulla posizione o ruolo ricoperto da un dipendente all’interno dell’azienda.

Il *job evaluation* è un metodo di valutazione oggettivo ed impersonale<sup>9</sup>, poiché non si basa sulla valutazione della persona in sé.

Ad essere valutato e retribuito con questo metodo non è il dipendente, per le sue caratteristiche personali o l’impegno profuso in ambito lavorativo, ma è il ruolo ricoperto all’interno dell’organizzazione.

Ogni individuo in un’azienda ha un proprio ruolo, al quale sono associati dei compiti e delle responsabilità specifiche. Un’organizzazione infatti per poter funzionare è normalmente suddivisa in diverse posizioni, che sono classificate lungo una scala gerarchica in base al livello di autorità. Ad ogni posizione sono affidati dei compiti specifici, di varia complessità e responsabilità, che nell’insieme permettono di svolgere l’intero processo produttivo dell’azienda. Il ruolo consiste quindi in tutti i comportamenti, obblighi, atteggiamenti che ci si aspetta da un dipendente che riveste una certa posizione.

L’obiettivo del modello in esame è quello di misurare il valore che ognuno di questi ruoli ha per l’organizzazione. È stato detto che ogni ruolo varia per responsabilità o complessità dei compiti, e può quindi avere un diverso valore per l’azienda e dare ad essa un diverso contributo.

In base ai diversi valori di ciascun ruolo che risultano da tale valutazione, ci si può collegare un diverso livello di retribuzione.

La *job evaluation* quindi può essere un importante supporto per delineare la struttura retributiva<sup>10</sup>, poiché permette di giustificare le differenze osservabili nella retribuzione di dipendenti che occupano diverse posizioni, sulla base del valore di queste ultime.

Non concentrandosi sulla persona, con tale metodo si deve quindi stabilire come assegnare un valore ai diversi ruoli aziendali: quali caratteristiche di un ruolo si dovrebbero prendere in considerazione, che ne possano fare un elemento importante e strategico per l’organizzazione.

Una risposta è stata data dalla società di consulenza aziendale Hay Group la quale sviluppò un modello di *job evaluation*, definito per l’appunto metodo *Hay*, che ben presto divenne uno dei più diffusi ed utilizzati tra le imprese.

---

<sup>8</sup> Il termine inglese *job* ha in Italia soprattutto l’accezione di lavoro come impiego, compito o funzione particolare da svolgere.

<sup>9</sup> Si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit.

<sup>10</sup> Si rimanda più avanti al paragrafo 1.3: “Le principali decisioni di politica retributiva”.

Il metodo *Hay* è un metodo di tipo quantitativo, ciò vuol dire che suddivide i ruoli in diversi fattori, quelli ritenuti fondamentali, e valuta singolarmente ciascuno di questi sulla base di determinati criteri.

Secondo tale metodo, quindi, i fattori che vengono ritenuti fondamentali per descrivere l'importanza di un ruolo in azienda sono principalmente tre:

- Le competenze richieste, ovvero quali conoscenze, abilità, capacità, deve possedere un dipendente per poter svolgere i compiti richiesti da una determinata posizione.
- La capacità di *problem solving* affidata al dipendente, quindi la libertà, ma anche responsabilità, che viene ad esso lasciata per risolvere i problemi che può incontrare nello svolgere l'attività.
- L'*accountability*, ovvero le responsabilità che si assume un dipendente per i propri atti, che dipende dal livello di discrezionalità che gli è concesso per il ruolo che ricopre<sup>11</sup>.

Con il metodo *Hay* quindi si prendono in considerazione questi tre elementi, si isolano e si valutano uno alla volta. Viene assegnato punteggio ad ognuno di essi in base al livello riscontrato all'interno del ruolo.

La somma dei punteggi di questi tre fattori determina quindi il punteggio di una posizione. È poi anche possibile ponderare ciascuno di questi tre fattori in base a quanto sono ritenuti fondamentali all'interno di uno specifico ruolo.

Oltre al metodo *Hay*, che ha trovato ampia diffusione, possono però essere utilizzati anche altri metodi di valutazione delle posizioni. Il più semplice tra questi è il metodo del *Job Ranking* o “graduatoria”, che prevede l'assegnazione un valore ai diversi ruoli in base alle competenze e discrezionalità richieste. Le posizioni vengono poi classificate in una graduatoria, sulla base dei valori assegnati. Una graduatoria che risulterà molto simile alla scala gerarchica dell'azienda.

Un secondo metodo è quello del punteggio.

Con questo modello di valutazione si parte dall'individuare quelli che sono considerati i fattori chiave di ogni ruolo e si assegnano a ciascuno di essi dei punti, in ordine di importanza.

Sommando i punti assegnati ad ogni fattore chiave si ottiene così il valore o “peso” della posizione, a cui sarà poi collegata la retribuzione.

Un metodo più complesso è invece il metodo della comparazione dei fattori, secondo il quale ogni posizione è valutata e retribuita sulla base di fattori come le conoscenze ed abilità richieste, le responsabilità assegnate, il *problem-solving*.

---

<sup>11</sup> In termini generali con “*accountability*” si intende il dovere dei soggetti di rendere conto delle proprie azioni

Si parte innanzitutto dall'individuare tali fattori e, in base all'importanza che rivestono per l'azienda, si assegna una quantità di retribuzione per ogni livello di un fattore.

I vari ruoli richiedono un livello diverso dei fattori conoscenza, abilità e responsabilità: sommando le retribuzioni collegate ad ogni livello dei vari fattori richiesto da un ruolo, si ottiene la retribuzione totale collegata a quel ruolo.

#### **1.4 La valutazione della persona**

Una seconda tipologia di metodi di valutazione del personale cerca di apprezzare, non il valore che un ruolo ha per l'azienda, ma quello un singolo individuo apporta.

I metodi basati sulla persona assegnano un valore alle caratteristiche personali, ai comportamenti messi in atto, ai risultati raggiunti, alle conoscenze ed abilità individuali, in una prospettiva sia passata, sia presente, sia futura.

Questo tipo di metodi sono molto più soggettivi e permettono di fare una distinzione tra i dipendenti sulla base dell'effettivo impegno profuso, e non di assegnare una singola retribuzione a tutti coloro che ricoprono una stessa posizione: un dipendente che ottiene migliori risultati, che possiede maggiori competenze, avrà la possibilità di ottenere premi aggiuntivi.

Proprio per queste caratteristiche soggettive e personali, però, tali metodi risultano anche più complicati da applicare rispetto ai metodi oggettivi.

##### ***1.4.1 La valutazione della performance***

Tra i diversi modelli di valutazione quello che trova più larga diffusione ed utilizzo tra le imprese è il metodo basato sulla misurazione delle prestazioni dei dipendenti<sup>12</sup>.

La prestazione consiste nel risultato che un individuo raggiunge rispetto a quelle che sono le sue capacità iniziali. Nel caso del dipendente, si può valutare quale può essere la sua prestazione futura, in base a quelle che sono le sue caratteristiche personali e il ruolo ricoperto in azienda, oppure si può valutare la prestazione che ha già raggiunto.

Nel primo caso si tratta di valutare il potenziale del dipendente, ovvero si cerca di prevedere quali potranno essere le sue prestazioni future.

Per effettuare questa valutazione ci si concentra sulla persona, su quelle che sono le sue capacità, con l'obiettivo di valorizzarle e sfruttarle al meglio in azienda. Ogni individuo possiede "energie, attitudini, abilità che riesce solo in parte ad utilizzare nell'ambito del ruolo lavorativo attuale"<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Si veda Gabrielli G., Profili S., (2016), op. cit. p.169.

<sup>13</sup> Rebora (2009), ripreso da Gabrielli G., Profili S., (2016), op. cit.

In un altro ruolo o contesto organizzativo, l'individuo potrebbe fornire delle diverse prestazioni, magari più elevate.

La valutazione del potenziale mira proprio a predire quali possono essere le prestazioni future di un individuo in diversi ruoli<sup>14</sup>, in modo da capire quali di questi gli permette di sfruttare al meglio le proprie capacità.

Un metodo di valutazione di questo genere è l'*assessment center*. Un sistema che permette di capire se un individuo possiede le capacità necessarie per svolgere una data attività.

Il dipendente viene messo di fronte ad una situazione simile a quelle che potrebbe affrontare nel ruolo ricoperto. In base ai suoi atteggiamenti, ai comportamenti messi in atto si valuta se il dipendente sarà adeguato al ruolo e quali prestazioni potrebbe dare.

L'ipotesi di base è che i comportamenti che vengono osservati durante queste valutazioni saranno molto probabilmente messi in atto dal dipendente anche nell'effettiva situazione lavorativa<sup>15</sup>.

Nel secondo caso ciò che si vuole valutare non è la prestazione conseguibile in una posizione, ma quelle già conseguita.

Si tratta di una modalità di valutazione in parte collegata a quella della posizione, di cui si è parlato in precedenza: per poter esprimere un giudizio sulle *performance* di un dipendente, bisogna prima conoscere le aspettative dell'azienda nei suoi confronti in relazione al ruolo da esso ricoperto.

L'oggetto di analisi, in questo caso, è il risultato effettivo raggiunto rispetto a degli obiettivi assegnati, all'interno di un orizzonte temporale prestabilito (di solito annuale).

Gli obiettivi o "*goal*" sono degli specifici risultati futuri che gli individui cercano di raggiungere. Proprio lo stretto legame di tale metodo con gli obiettivi assegnati può essere una fonte di motivazione per i dipendenti: i dipendenti potrebbero non avere interesse negli obiettivi assegnati dall'azienda, ma se l'azienda lega la loro valutazione, e quindi le ricompense, al raggiungimento di tali obiettivi, può spingerli ad incrementare i loro sforzi al fine di raggiungerli.

Perché però gli obiettivi adempiano a questa funzione devo essere stabiliti con cura, in modo da incentivare l'impegno e non a "demoralizzarlo".

Nella teoria del *goal setting*, che è il processo attraverso il quale si definiscono questi risultati che ci si prefigge di raggiungere, gli obiettivi devono possedere due fondamentali caratteristiche.

Da un lato devono risultare sfidanti per coloro ai quali sono assegnati, ovvero devono stimolarli a mettere un certo impegno e non essere troppo facili, dato che risulta che obiettivi difficili permettano di raggiungere livelli di prestazioni più elevati. Ma non devono sembrare impossibili da raggiungere, così da convincere l'individuo a non provarci nemmeno.

---

<sup>14</sup> Si veda Gabrielli G., Profili S., (2016), op. cit.

<sup>15</sup> Si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit.

Dall'altro lato devono essere stabiliti in modo chiaro e trasparente. Il dipendente deve sapere quale è lo specifico risultato che l'azienda si aspetta da lui, al fine di ottimizzare le possibilità che lo raggiunga. Un obiettivo chiaro, permette di raggiungere performance superiori rispetto ad uno stabilito in modo confuso<sup>16</sup>.

Questa valutazione funge da "importante strumento di supporto alla politica retributiva"<sup>17</sup> poiché permette di differenziare la retribuzione sulla base sia del peso degli obiettivi assegnati, diversi per ogni ruolo ricoperto nell'azienda, sia in base al livello di prestazione raggiunto rispetto a tali obiettivi.

Il concetto di *performance* in ambito organizzativo non comprende però soltanto i risultati oggettivi e misurabili, ma nei tempi più recenti è arrivato a porre l'attenzione anche sulle modalità con le quali tali risultati vengono raggiunti.

Si valutano dunque anche i comportamenti che i dipendenti hanno assunto al fine di ottenere le prestazioni osservabili.

Per valutare il raggiungimento degli obiettivi possono essere utilizzate tre "unità di misura"<sup>18</sup>, quali le unità prodotte, se l'obiettivo è un certo volume di produzione, valori monetari come il fatturato o i costi, o il tempo impiegato nel raggiungerli.

Sono state sviluppate nel corso del tempo diverse tecniche che permettono di esprimere in modo sintetico, basato su tali misure, un giudizio risultante dall'analisi.

Uno degli strumenti più semplici è basato sull'utilizzo di *rating scale*, cioè scale di valutazione che permettono di assegnare un punteggio al livello di prestazione raggiunto. Le scale possono essere discrete, in questo caso suddividono i livelli di prestazione in intervalli a ciascuno dei quali è collegato un punteggio, oppure continue, nel qual caso la prestazione è rappresentata da una retta continua in cui ogni punto esprime un diverso livello raggiunto. Le scale creano quindi un collegamento tra prestazione e punteggio.

Il valutatore, dopo aver esaminato la prestazione raggiunta dal dipendente, segnerà un punto della scala che secondo lui rappresenta la prestazione effettiva, al quale corrisponderà un punteggio.

Il modello del *forced ranking* (distribuzione "forzata") prevede invece la creazione di categorie standardizzate di lavoratori, suddivise sulla base dei livelli di prestazioni raggiunti, all'interno delle quali devono essere collocati i dipendenti dell'organizzazione.

---

<sup>16</sup> Si veda Slocum J. W. Jr., Hellriegel D., (2010), "*Comportamento organizzativo. Fondamenti psicologici per l'azione manageriale*", edizione italiana a cura di P. Ballabio, L. Paradiso, Ulrico Hoepli, cap. 11.

<sup>17</sup> Si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit.

<sup>18</sup> Si veda Slocum J. W. Jr., Hellriegel D., (2011), op. cit. cap. 11.

Questo metodo permette un'immediata visione delle differenze nelle *performance* raggiunte, e quindi delle conseguenti differenze retributive che dovranno essere applicate. I comportamenti messi in atto possono essere descritti attraverso una valutazione di tipo qualitativo, anziché tramite meri punteggi. Vengono prestabilite affermazioni, descrizioni di comportamenti standard, e il giudizio viene espresso scegliendo tra queste quella che più si avvicina alla *performance* effettiva.

#### **1.4.2 La skill evaluation**

Il terzo ed ultimo modello preso in esame è la *skill evaluation*: ovvero la valutazione degli individui per le loro competenze. Questo metodo di valutazione ha un orientamento soggettivo, incentrato sulla persona, e di conseguenza può risultare molto più discrezionale<sup>19</sup>.

Oggetto della valutazione sono, come detto, le *skill* possedute dai dipendenti: ciò che si vuole ricompensare sono quindi le caratteristiche personali, il dipendente in sé, oltre al ruolo ricoperto nell'organizzazione.

Questo perché anche soggetti che occupano una stessa posizione potrebbero avere dei tratti individuali che li differenziano dagli altri e li rendono più o meno importanti per l'azienda.

Le competenze possono essere descritte come l'insieme delle conoscenze, delle abilità, quest'ultime intese come capacità di trasformare le conoscenze in azioni effettive, e comportamenti che vengono messi in atto sulla base di tali conoscenze e abilità<sup>20</sup>.

Si possono acquisire attraverso dei processi di formazione ed apprendimento, che avvengono innanzitutto all'esterno dell'organizzazione. Una prima formazione viene data dalla famiglia, che è la prima istituzione con cui una persona in genere entra in contatto, poi dalla scuola o da altri percorsi formativi che si sceglie di seguire.

Anche all'interno delle aziende gli individui hanno la possibilità di continuare ad apprendere. Si può imparare molto infatti sia tramite l'esperienza diretta, sia attraverso dei corsi di formazione che le aziende possono decidere di offrire ai propri dipendenti, per ampliare le loro conoscenze riguardo la specifica attività da svolgere<sup>21</sup>.

Valutare il dipendente in base alle proprie competenze può motivarlo ad apprendere sempre di più e rimanere al passo con l'evoluzione delle competenze richieste dal mercato.

Dalle capacità e abilità di un individuo dipenderà poi anche il livello di *performance* raggiunto. Per ottenere una certa prestazione non basta infatti lo sforzo, è necessario possedere anche le

---

<sup>19</sup> Si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit.

<sup>20</sup> Si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit.

<sup>21</sup> Si rimanda al paragrafo 2.3: "Caratteristiche di un programma di *welfare*"

capacità adeguate. La *skill evaluation* quindi, motivando i dipendenti ad ampliare le proprie competenze, può in ultima analisi migliorare anche le loro *performance* individuali.

Secondo alcune indagini<sup>22</sup> poi, una manodopera più qualificata, spinge le imprese ad investire di più nell'utilizzo di nuove tecnologie ed innovazioni, che permetterebbero loro di incrementare la produttività e i risultati aziendali. Quindi un approccio che spinga gli individui ampliare le loro competenze, offrendo un personale più qualificato, può aiutare anche a “migliorare i risultati dell'organizzazione nel suo complesso”<sup>23</sup>. Una volta analizzate le competenze, maggiore risulta il loro valore per l'azienda e la capacità di garantire *performance* superiori, maggiore sarà la quantità di ricompensa ad esse collegata.

Valutare le competenze degli individui non è però compito facile e i relativi giudizi possono essere caratterizzati dalla discrezionalità del valutatore.

Per questo per valutare un individuo sulla base delle sue conoscenze e abilità ci si basa spesso sull'utilizzo di certificati che attestano un percorso formativo, quali i titoli di studio conseguiti in università, *stage* o master. Tali certificati attestano l'acquisizione di competenze strettamente professionali da parte del soggetto valutato.

Se invece le competenze ritenute necessarie nell'azienda di cui si vuole valutare la presenza o meno nell'individuo, non sono competenze di tipo professionale, come la capacità di risoluzione dei problemi, l'iniziativa o qualsiasi altra caratteristica individuale in grado di garantire performance superiori, la valutazione può essere fatta solamente *ex-post* una volta che si può osservare la performance.

### **1.5 Le principali decisioni di politica retributiva**

Nel paragrafo precedente sono state illustrate alcune modalità attraverso cui può essere valutato un dipendente e il lavoro da questi svolto. Un'attività che risulta necessaria, come punto di partenza, per poter poi definire un adeguato livello di retribuzione aziendale.

Nel proseguo verrà preso in esame proprio il processo attraverso cui si definisce tale livello.

Tutte le decisioni che riguardano direttamente la retribuzione rientrano nell'ambito della “politica retributiva”, una tra le principali attività di gestione delle risorse umane affidate alla funzione RU, che ha l'obiettivo di definire il livello “sia quantitativo sia qualitativo” di ricompensa.

Definire un giusto valore della *compensation* da riconoscere ai dipendenti in generale, così come stabilire i differenziali tra i vari livelli retributivi, è un compito che può risultare molto delicato poiché richiede di contemperare tra loro diverse necessità.

---

<sup>22</sup> Si veda ISTAT, (2019), “Rapporto annuale 2019. La situazione del Paese”.

<sup>23</sup> Si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit.

È importante che sia sostenibile per l'impresa, quindi deve rispettare la sua *ability to pay* (capacità retributiva), ma allo stesso tempo dovrebbe renderla competitiva rispetto alle imprese concorrenti; è giusto che vi siano differenziali retributivi tra le varie posizioni, che rispecchino le differenti responsabilità dei dipendenti, ma vanno definiti in modo tale che il sistema retributivo nel complesso sia percepito come equo.

L'insieme delle decisioni prese dovrebbe assicurare che la retribuzione assolva alle sue principali finalità che, si ricorda, sono quelle di attrarre, trattenere e motivare il personale.

Prima di stabilire nello specifico il salario fisso o gli strumenti di incentivazione variabili da assegnare ai singoli dipendenti o categorie di dipendenti, i responsabili della funzione RU prendono, di solito, tre decisioni che delineano il sistema retributivo nel suo complesso.

Innanzitutto si definisce il "posizionamento retributivo" dell'azienda all'interno del mercato, cioè va stabilito il livello di retribuzione che si intende pagare ai dipendenti, in qualsiasi posizione siano occupati rispetto a quello pagato, da altre imprese assimilabili, per le stesse posizioni.

In questo passaggio si definisce quindi il livello retributivo "relativamente" alle imprese concorrenti.

Per conoscere i livelli salariali dei propri *competitors*, le aziende possono fare ricorso al supporto di società specializzate nello svolgimento di indagini retributive<sup>24</sup>.

Si tratta di società che raccolgono dati tra le imprese partecipanti all'indagine e vi svolgono delle elaborazioni statistiche, finalizzate proprio a delineare un quadro generale delle politiche praticate dalle imprese, a cui si può fare riferimento.

Il confronto e l'adeguamento con le retribuzioni offerte dalle altre imprese è molto importante affinché l'azienda riesca a rimanere competitiva.

Garantire un salario che sia in linea o addirittura superiore rispetto al mercato, permette infatti di attrarre le migliori risorse presenti sul mercato del lavoro, cioè quel personale più qualificato e in possesso di competenze in grado di generare *performance* elevate.

Ma può risultare fondamentale anche per trattenere il personale: molti lavoratori, vedendo offerte migliori sul resto del mercato, potrebbero essere propensi ad abbandonare l'impresa per un posto più retribuito in un'altra.

Stabilire un'adeguata retribuzione rispetto al mercato può quindi aiutare l'azienda a trattenere le risorse strategiche, anche se da solo è difficile che sia sufficiente.

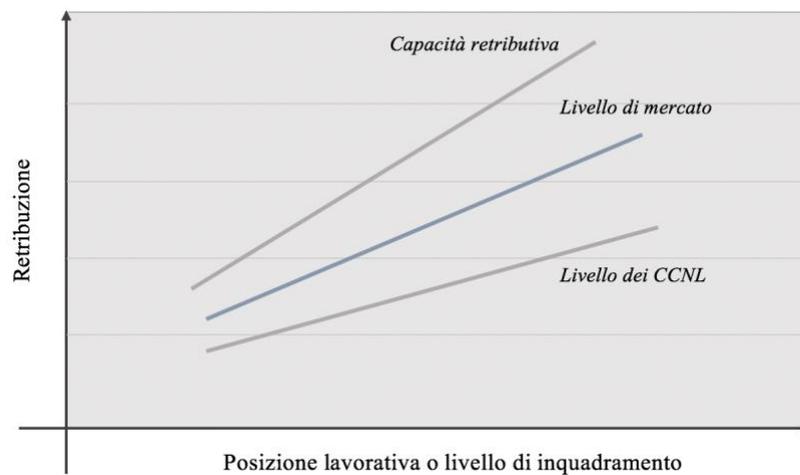
Come già sottolineato in precedenza, le scelte in ambito di retribuzione richiedono una serie di compromessi.

---

<sup>24</sup> Si veda Gabrielli G., Profili S., (2016), op. cit.

Oltre a mantenere la competitività nel mercato, l'azienda fa attenzione anche a non superare la propria capacità di spesa, di cui il salario dei dipendenti costituisce una delle voci principali. Nello scegliere la propria posizione rispetto al mercato, quindi, i responsabili dovranno assicurarsi che la retribuzione non vada né ad eccedere il limite superiore posto dall' *ability to pay* (capacità retributiva) dell'azienda, né raggiunga una soglia inferiore al livello minimo di salario. Questo viene invece stabilito in accordo con i sindacati, tramite i Contratti Collettivi Nazionali di Lavoro (CCNL). Tali limiti rappresentano quindi un “corridoio”, una fascia di retribuzioni all'interno della quale è possibile scegliere la propria posizione, come mostrato in Figura 1.

**Fig. 1 Rappresentazione grafica del posizionamento retributivo**



Fonte: G. Costa, M. Gianecchini, (2005), *op. cit.*

Con tale decisione si definisce come il sistema retributivo generale, cioè il complesso di salari di tutte le posizioni o ruoli, deve porsi rispetto ai corrispondenti salari offerti dal mercato.

Da quanto è emerso però durante l'analisi del *job evaluation*, ogni ruolo ha un valore diverso per l'azienda, dati i compiti e le responsabilità ad esso collegati, ed è quindi giusto che ognuno di questi venga ricompensato in modo diverso a seconda del contributo apportato.

Una volta stabilito il livello delle retribuzioni rispetto al mercato, si passa a creare quelle differenze interne, di cui si è già parlato, tra le diverse posizioni aziendali, che nel loro insieme definiscono la cosiddetta “struttura retributiva”.

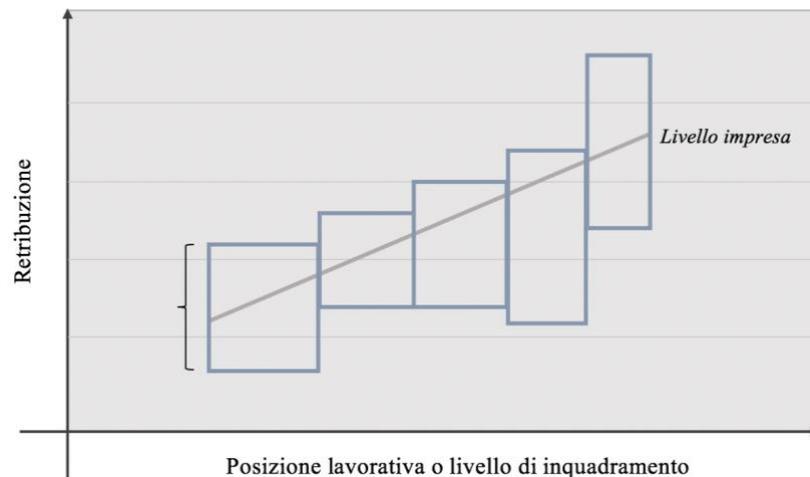
Si individuano le categorie di lavoratori comprese nella scala gerarchica e, tramite l'analisi delle posizioni, si attribuisce ad ognuna di esse un valore.

A seconda del valore poi viene collegato ad ogni posizione non un salario fisso, ma un *range* all'interno del quale può variare la retribuzione per una stessa categoria di lavoratori.

Tali *range* aumentano, cioè comprendono intervalli sempre più alti di retribuzione, mano a mano che si sale più in alto nella scala gerarchica, verso posizioni che richiedono compiti e responsabilità maggiori.

In questo modo non solo si fanno distinzioni per la diversa posizione lavorativa ricoperta, ma si fanno distinzioni anche tra persone che ricoprono la stessa posizione (Figura 2).

**Fig. 2 Rappresentazione grafica della struttura retributiva**



Fonte: G. Costa, M. Gianecchini, (2005), *op. cit.*

La variazione di retribuzione (all'interno del *range*) per una stessa posizione può essere generata da diverse cause: una delle ragioni che può far variare le retribuzioni è il caso in cui vengano assegnati *bonus*, premi di risultato o altre forme di incentivo ad un singolo individuo, che ne incrementano la retribuzione rispetto a colleghi che svolgono il suo stesso ruolo in azienda.

Infatti, come è giusto che vengano premiati con maggiori ricompense in dipendenti in posizioni lavorative che richiedono elevati rischi e compiti complessi, è ugualmente giusto premiare chi all'interno di una categoria ha mostrato un maggiore interesse ed impegno rispetto ai colleghi suoi pari. Tramite la struttura retributiva si stabilisce il limite massimo e il limite minimo all'interno del quale possono avvenire tali variazioni.

Stabilire i differenziali retributivi è un compito molto delicato perché, se svolto bene può avere un effetto positivo sui lavoratori, migliorando l'idea che essi hanno dell'azienda, così come il senso di *commitment*<sup>25</sup> (svolgendo dunque la funzione trattenere in azienda risorse strategiche), ed incentivandone l'impegno.

---

<sup>25</sup> In ambito aziendale il termine *commitment* viene di solito utilizzato per indicare un senso di appartenenza ed identificazione delle persone con l'azienda ed il loro conseguente desiderio di continuare a farne parte.

Se invece viene svolta in modo inaccurato può avere effetti demotivanti e provocare una percezione di iniquità<sup>26</sup>. Dovranno essere di un livello tale da apprezzare i maggiori sforzi richiesti a determinate posizioni, ma allo stesso tempo non dovranno essere tanto elevate da diffondere l'idea di una mancanza di equità.

Con queste due decisioni si sono quindi stabilite le basi dello schema retributivo.

L'ultima fondamentale questione da definire riguarda invece la "dinamica retributiva". Con questo termine si intendono cioè le variazioni che può subire la retribuzione nel corso del tempo, per adeguarla ad eventuali cambiamenti che si verificano nell'azienda o all'esterno dell'azienda.

Ad esempio può risultare necessario aumentare in maniera generalizzata i salari di tutti i dipendenti per adeguarli all'aumento dell'inflazione, oppure per adeguarli ad un aumento dei profitti dell'azienda, in modo che rimangano allo stesso livello.

In questo modo si va a modificare il livello complessivo della struttura retributiva. Ma, da un punto di vista micro, anche il salario di un singolo lavoratore ha una sua dinamica nel corso del tempo, che può risultare fondamentale gestire per controllare la spesa totale dell'impresa per le retribuzioni dei dipendenti.

Tale dinamica può dipendere da cambiamenti come il passaggio ad un altro ruolo cui corrisponde un diverso salario. In questo caso si tratta di fare un "salto" in una categoria diversa nella struttura retributiva. Oppure può dipendere dalla corresponsione di forme di incentivazione variabile ad un singolo dipendente, ottenute grazie al maggior impegno profuso. In tale ipotesi la retribuzione varia invece all'interno del *range* previsto per ogni classe.

In ogni caso la dinamica può riguardare sia la parte di retribuzione fissa (come nel caso di aumento in seguito all'inflazione), sia la parte variabile.

Questa dinamica che subisce la retribuzione nel corso del tempo può contribuire in all'importante funzione della retribuzione di motivare i dipendenti: la consapevolezza che il proprio salario possa subire delle variazioni ed incrementi nel futuro, per passaggi di ruolo o migliori performance, incentiva i dipendenti ad aumentare il loro impegno e ad ampliare le loro abilità e conoscenze.

## **1.6 Le componenti della retribuzione**

Dopo aver passato in rassegna le principali decisioni riguardanti la retribuzione ed il modo in cui collegarla ai dipendenti, si passerà ora ad individuare gli elementi specifici che possono formare la retribuzione di un dipendente.

---

<sup>26</sup> I dipendenti percepiscono delle differenze nel confronto del rapporto tra lavoro da essi svolto e ricompense ottenute e lo stesso rapporto per un altro dipendente.

Il cosiddetto “pacchetto retributivo”, cioè l’insieme di ricompense erogate al dipendente in cambio del lavoro svolto presso l’azienda, è un sistema complesso dato dalla combinazione di forme e strumenti anche molto diversi tra loro.

Può comprendere prima di tutto ricompense in forma economica, le più tradizionali utilizzate per incentivare i dipendenti, o anche ricompense di tipo non monetario, che stanno invece assumendo sempre maggiore importanza, tanto per le aziende quanto per i dipendenti che le ricevono, grazie agli innumerevoli benefici che apportano ad entrambe le parti<sup>27</sup>.

Sebbene le ricompense economiche siano state e rimangono tuttora uno degli elementi centrali nei sistemi premianti delle organizzazioni, per quanto riguarda l’effetto motivazionale sui dipendenti possono non risultare sempre lo strumento più adeguato.

Non solo non rappresentano l’unica leva a disposizione dell’azienda, dato che si stanno facendo sempre più avanti ricompense di diversa natura<sup>28</sup>, ma spesso non sono neanche quella più efficace: la capacità incentivante di una ricompensa strettamente monetaria può dipendere infatti anche dal benessere economico di cui già gode il soggetto che le riceve.

Se un individuo gode già di un *status* economico elevato, potrebbero avere più effetto su di lui ricompense di diverso tipo, rispetto ad un individuo in difficoltà economica.

Le ricompense monetarie possono essere assegnate al lavoratore sulla base di diversi criteri, con diverse modalità e per scopi diversi. Nell’analizzarle è importante fare una distinzione tra quelle che formano la retribuzione fissa e quelle che costituiscono elementi della retribuzione variabile.

### ***1.6.1 La Retribuzione fissa***

Vanno a formare la retribuzione fissa tutte quelle ricompense monetarie<sup>29</sup> che vengono erogate al lavoratore periodicamente ed in maniera continuativa.

Rappresentano in poche parole la “paga base” che le aziende riconoscono ai propri dipendenti, e che viene normalmente misurata su base annua, assumendo la definizione di Reddito Annuo Lordo (RAL). Proprio per la sua natura stabile, questa parte della retribuzione può contribuire a dare sicurezza agli individui sul posto di lavoro ed essere quindi un elemento decisivo nella scelta dell’azienda presso cui lavorare.

---

<sup>27</sup> Si veda Treu T., (2013), “*Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*”, Ipsoa.

<sup>28</sup> Si rimanda al capitolo 2: “Il Welfare Aziendale”

<sup>29</sup> Principalmente comprende il minimo contrattuale, gli scatti di anzianità e il superminimo collettivo. Per maggiori approfondimenti sulle componenti della retribuzione fissa si consulti Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit. p. 336-337.

Questo tipo di retribuzione base viene riconosciuta al lavoratore principalmente per il ruolo da esso svolto nell'azienda, in base alla difficoltà ed importanza dei compiti affidatigli.

Presenta quindi un forte legame sia con la struttura retributiva, che come già visto stabilisce il livello dei differenziali retributivi per le diverse posizioni aziendali, sia con l'attività di *job evaluation*, che associa ad ogni ruolo un diverso valore in base al quale gli verrà associato un dato livello di retribuzione fissa. Entrambe queste decisioni costituiscono quindi il punto di partenza per la definizione della paga base di un dipendente.

I contratti nazionali si occupano di stabilire un livello minimo di salario fisso da garantire a tutti i dipendenti, qualsiasi sia la loro posizione, ma le aziende possono anche decidere di pagare un salario più elevato di questo valore soglia. Normalmente nel prendere tale decisione le imprese si adeguano ai livelli del resto del mercato, ricorrendo alle indagini retributive al fine di conoscere quanto viene valutata e retribuita ogni posizione<sup>30</sup>.

L'aggettivo "fissa" non deve però trarre in inganno, in quanto permette di distinguere tale paga da quelle ricompense *una tantum* riconosciute ai lavoratori in particolari circostanze e che saranno analizzate nel paragrafo successivo.

Non vuol dire invece che la retribuzione fissa non possa subire delle variazioni: la dinamica retributiva, di cui si è già parlato sopra, riguarda infatti anche la parte fissa delle retribuzioni. Questa può richiedere variazioni nel corso del tempo sia a livello generale, per adeguarsi all'andamento dell'economia o ai profitti dell'azienda, sia a livello di ogni singolo dipendente, che può fare carriera e passare di ruolo ottenendo una retribuzione più elevata.

La possibilità che il salario fisso subisca degli incrementi nel corso del tempo, può essere un incentivo ad impegnarsi per passare di ruolo e o per incrementare i profitti dell'azienda. Ma di per sé non ha un forte effetto motivazionale, se non combinato con altri strumenti incentivanti<sup>31</sup>.

Le principali finalità a cui invece permette di assolvere la retribuzione fissa sono innanzitutto di attrarre il personale più qualificato all'interno dell'azienda: data infatti la natura stabile del salario fisso questo assume molta importanza per un individuo nel momento in cui deve decidere presso quale azienda iniziare a lavorare.

E in secondo luogo permette di trattenere nel tempo le risorse strategiche, mantenendo sempre un livello adeguato di salario rispetto al resto del mercato, sia rispetto agli sforzi mostrati dal dipendente<sup>32</sup>.

---

<sup>30</sup> Si veda Gabrielli G., Profili S., (2016), op. cit.

<sup>31</sup> Si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit. p. 346.

<sup>32</sup> Si veda OD&M Consulting, (2011), "*SISTEMI PREMIANTI. Guida alla progettazione*", Fig. 1.9.

Per svolgere queste funzioni di attrazione e *retention* assumono quindi molta importanza le scelte fatte in ambito di posizionamento retributivo, in cui la retribuzione fissa deve essere stabilita in modo che l'impresa risulti competitiva rispetto al resto del mercato.

Deve cioè trovarsi in una posizione retributiva in linea o superiore rispetto alle altre imprese, altrimenti gli individui potrebbero decidere di trovare occupazione presso i *competitors* che offrono salari più elevati.

### ***1.6.2 La Retribuzione variabile e gli strumenti di incentivazione***

Al di là della paga di base possono essere riconosciute ad un individuo anche ricompense economiche aggiuntive, che si vanno a sommare alla parte fissa formando quello che viene detto il Reddito Annuo Globale (RAG).

Tutti gli elementi della retribuzione monetaria di un dipendente che eccedono la parte fissa, sono forme di retribuzione variabile. Variabile appunto perché, diversamente della precedente, non viene garantita sempre al lavoratore, ma è erogata soltanto sulla base di determinati criteri.

Quindi, mentre la retribuzione fissa, come è già stabilito, è legata al ruolo e dovrebbe essere uguale per tutti i dipendenti che rivestono una stessa posizione in azienda, le ricompense variabili permettono invece di “personalizzare” la retribuzione di un dipendente che ha mostrato sforzi maggiori dei colleghi della stessa categoria, variandola rispetto a quella normalmente prevista dal ruolo, sempre però all'interno del *range* stabilito dalla struttura retributiva per ogni categoria.

I criteri sulla base dei quali è prevista l'erogazione di una ricompensa monetaria variabile sono vari e vengono prestabiliti in un apposito programma redatto dall'azienda.

Essendo una ricompensa aggiuntiva rispetto a quella di base già garantita, può fungere da stimolo per i dipendenti che aspirino ad avere una retribuzione più elevata, per questo la retribuzione variabile viene spesso usata dalle aziende come “premio” per motivare i dipendenti, per spingerli ad agire nella direzione voluta. Ossia assume la funzione di strumento di incentivazione<sup>33</sup>.

Se la ricompensa monetaria soddisfa un particolare bisogno dell'individuo, quest'ultimo può risultare determinato ad incrementare i suoi sforzi al fine di ottenerla.

L'azienda può stabilire l'assegnazione di tale ricompensa al raggiungimento di una *performance* desiderata, così che l'individuo sarà motivato ad agire per raggiungerla ed ottenere la ricompensa<sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup> Non tutte le ricompense economiche variabili vengono però erogate con l'obiettivo di motivare i dipendenti, svolgendo quindi una funzione incentivante: fanno ad es. parte delle forme di retribuzione variabile anche quelle erogate al lavoratore che eccede l'orario di lavoro stabilito da contratto.

<sup>34</sup> Secondo il già citato schema sforzo-prestazione-soddisfazione. Si riveda paragrafo 1.1.

Perché questo meccanismo funzioni è necessario che le ricompense economiche abbiano un valore per l'individuo. Ciò vuol dire che devono avere un certo peso rispetto alla retribuzione fissa, in modo da “superare la soglia dell'irrelevanza che non ne influenzerebbe il comportamento”<sup>35</sup>, e dunque dovrebbero aumentare man mano che aumentano le retribuzioni fisse di dipendenti in diverse posizioni della scala gerarchica.

Gli strumenti di incentivazione vengono solitamente utilizzati per motivare tutti i dipendenti all'interno di un'azienda, ma alcune particolari forme di incentivi sono state specificatamente pensate per indirizzare i comportamenti dei manager (o di altri ruoli chiave nell'azienda), date le peculiarità di questa categoria, di cui si parlerà in seguito.

Riservando per dopo la trattazione sugli specifici incentivi solitamente ricompresi nell'*executive compensation*<sup>36</sup>, si passerà adesso ad analizzare i principali modelli di incentivazione.

Vi è innanzitutto un primo insieme di modelli che hanno come finalità quella di motivare i dipendenti a raggiungere determinati obiettivi, ritenuti importanti per l'organizzazione, e assegnano una ricompensa in base al livello di raggiungimento degli stessi.

Alcuni modelli hanno alla base obiettivi complessivi dell'azienda, e vengono definite forme di incentivazione collettiva<sup>37</sup>, altri prevedono obiettivi individuali in base ai quali ogni singolo individuo è valutato e ricompensato. L'utilizzo di tali modelli nella pratica ha spesso dimostrato che la natura collettiva o individuale ha un diverso effetto incentivante sul dipendente.

Partendo dall'analisi degli incentivi collettivi, per poi passare man mano a quelli più specifici, prendiamo in considerazione innanzitutto il *profit sharing*.

I modelli di *profit sharing* sono tra le principali forme di incentivazione collettiva, poiché prevedono il pagamento di una ricompensa economica non in base ai livelli di prestazione individuale raggiunti, ma in base alla *performance* dell'azienda nel suo complesso, in termini appunto di “profitto”. Maggiori sono i risultati dell'azienda, maggiore sarà la quota di retribuzione variabile corrisposta ad ogni dipendente, senza analizzare il suo contributo effettivo.

Per calcolare i risultati aziendali vengono presi a riferimento in particolare indici quali l'utile netto, oppure l'EBIT e l'EBITDA<sup>38</sup>. Solitamente si stabilisce un “valore soglia” del risultato aziendale

---

<sup>35</sup> Si veda Gabrielli G., Profili S., (2016), op. cit.

<sup>36</sup> Ovvero l'insieme di ricompense economiche e non-economiche che formano il “pacchetto retributivo” del *management*

<sup>37</sup> Sono appunto forme di incentivazione che non vanno a valutare e premiare la prestazione individuale, ma quella dell'azienda nel complesso.

<sup>38</sup> Sono misure contabili del risultato aziendale, rispettivamente: *Earning Before Interest and Taxes*, o Reddito Operativo (RO) corrisponde all'utile, prima che ne vengano dedotti gli interessi e le imposte; e *Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization*, o Margine Operativo Lordo (MOL) corrispondente all'EBIT prima che vengano dedotti ammortamenti e accantonamenti.

prescelto, cioè un valore minimo che deve essere almeno raggiunto per poter far scattare l'erogazione del premio monetario, ed in base alla parte eccedente tale limite minimo si calcola la ricompensa economica da assegnare ai dipendenti<sup>39</sup>.

L'utilizzo di questo strumento dovrebbe appunto motivare i dipendenti a migliorare i risultati dell'azienda, ai quali è legata la loro retribuzione. In realtà il *profit sharing* ha effetti contrastanti, non sempre positivi.

Da un lato infatti può far sì che i lavoratori abbiano un interesse in più affinché l'azienda ottenga buoni risultati, permettendo di allineare gli obiettivi dei dipendenti con quelli degli azionisti.

Per quanto riguarda però l'effetto incentivante, cioè l'effettiva capacità di influenzare i comportamenti degli individui, non è sempre molto efficace.

Le ricompense hanno maggiore effetto sui comportamenti, quando sono strettamente legate alla prestazione di un individuo<sup>40</sup>. Ovvero se la mia prestazione effettiva mi permette di ottenere la ricompensa, sarò motivato ad impiegare un certo sforzo per raggiungere la prestazione.

Se però la ricompensa non è collegata ad una prestazione che posso effettivamente fornire, non vi sarà alcun incentivo a modificare il mio comportamento.

Nel caso in esame solo il personale nelle posizioni più alte della scala gerarchica, come il *top management*, è in grado di influire sul risultato aziendale, e sarà quindi motivato ad agire per migliorarlo, ottenendo le ricompense. Per i dipendenti ai livelli inferiori invece non vi è una forte correlazione tra il loro contributo individuale e la *performance* complessiva dell'impresa<sup>41</sup>, dunque potrebbero non essere molto incentivati ad indirizzare i loro comportamenti e sforzi per una prestazione, dalla quale non dipende comunque il raggiungimento dell'obiettivo e, quindi, la ricompensa.

Parzialmente diverso è il modello del *gain sharing*. Si concentra anch'esso su risultati di un complesso di persone e non sulle prestazioni individuali ma l'assegnazione di una data quantità di retribuzione variabile avviene in base, non ai profitti dell'azienda, ma ai "livelli di produttività".

La produttività, in economia, viene generalmente definita come la quantità di beni generata da un fattore produttivo in rapporto al costo di acquisto dello stesso: in breve, quanto rende un fattore all'impresa in confronto alla spesa che questa ha dovuto sostenere per averlo. Tale rapporto può essere incrementato in diversi modi.

Solitamente nel *gain sharing*, per ottenere aumenti di produttività, si assegnano obiettivi di riduzione dei costi o di aumento della qualità dei prodotti finali. Se si registrano risparmi nei costi

---

<sup>39</sup> Si veda OD&M Consulting, (2011), op. cit.

<sup>40</sup> Slocum J. W. Jr., Hellriegel D., (2010), op. cit. cap. 11.

<sup>41</sup> Si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit. p. 353.

o miglioramenti della qualità dei beni o servizi, si eroga una ricompensa monetaria proporzionale, appunto, all'entità della riduzione o dell'aumento.

Impegnarsi a ridurre i costi o a progettare miglioramenti nella qualità dei prodotti sono obiettivi che possono essere assegnati, con la conseguente ricompensa monetaria, alla generalità dei dipendenti oppure soltanto a quelli che fanno parte di una specifica divisione o unità, che hanno la possibilità di influire direttamente sul prodotto in questione o su una determinata voce di costo. Nel primo caso il problema è lo stesso riscontrato nel *profit sharing*, ovvero non tutti i dipendenti hanno effetti sul risultato finale e non sono dunque motivati a cambiare i loro comportamenti per migliorarlo.

Nel caso in cui invece l'obiettivo venga valutato su singole unità che hanno la possibilità con i loro comportamenti di modificare il risultato finale, saranno maggiormente incentivati ad agire in modo da raggiungerlo ed ottenere la ricompensa.

Così l'effetto incentivante sarà conseguibile, poiché si dà motivo agli individui tramite la ricompensa di agire secondo il volere dell'organizzazione, indirizzandone i comportamenti.

Dunque il modello del *gain sharing* permette un grado di incentivazione superiore al precedente modello, quando è indirizzato ad un singolo comparto aziendale: permette di premiare chi apporta un effettivo contributo al risultato, anche se si tratta comunque di un complesso di persone che potrebbero avere avuto un maggiore o minore parte nel risultato.

Ancor più focalizzati sono i *team bonus* ovvero premi assegnati ad un gruppo di persone alle quali è affidato uno specifico processo produttivo, un obiettivo o un intero progetto.

In base al risultato ottenuto, il gruppo viene valutato e ad ognuno dei suoi membri viene assegnata una parte di retribuzione variabile, in genere di egual misura essendo il risultato finale di responsabilità dell'intero gruppo.

Questo sistema basato sui gruppi ha un effetto maggiormente incentivante, poiché permette di concentrare l'attenzione su un numero ancor più ristretto di persone a cui è stata specificatamente affidata una certa prestazione.

Dato che il risultato finale dipende effettivamente dalle loro azioni, i membri del gruppo saranno tutti motivati ad agire in modo da ottenere il risultato che gli permetterà di accedere alla ricompensa.

Anche in questo caso però seppur l'attenzione è posta su un gruppo che ha effettivamente impatto sul risultato, non si sta comunque valutando il contributo individuale: il risultato è un risultato di gruppo, e l'impatto sulla retribuzione è lo stesso per tutti gli appartenenti.

Potrebbero quindi esserci alcuni membri che mostrano scarso impegno, scaricando il lavoro sugli altri ma ottenendo in ogni caso la ricompensa finale.

Le forme di incentivazione individuale prevedono invece che la retribuzione variabile venga erogata in base alle *performance* ottenute rispetto ad obiettivi assegnati al singolo individuo, inerenti al ruolo da esso ricoperto.

Solo a chi è assegnato l'obiettivo ha il potere di influenzarlo con i suoi comportamenti.

In questo caso è evidente che vi è diretta relazione tra comportamenti individuali, prestazione e ricompensa, dunque grado di incentivazione è molto elevato (proprio per il collegamento prestazione-ricompensa).

L'assegnazione degli obiettivi individuali, cui è collegata una ricompensa, è un'attività che spetta alla funzione Risorse Umane, e richiede molta cura e attenzione nella loro definizione, secondo quanto previsto dal modello del *goal setting*.

Gli incentivi individuali però non sempre sono assegnati a tutti i dipendenti poiché hanno maggior efficacia se riservati a coloro che in azienda godono di maggiore autonomia, come chi riveste ruoli dirigenziali, anche se possono essere comunque utilizzati per altre posizioni aziendali.

La retribuzione variabile basata su risultati individuali ha infatti maggior possibilità di avere successo se il soggetto dispone di autonomia e indipendenza<sup>42</sup>. Si è dunque notato che più la prestazione dipende da reali sforzi dell'individuo, più questi sarà incentivato ad agire ed ottenere il premio collegato.

La *performance* di un individuo però, come già visto durante la trattazione della *skill evaluation*, può essere migliorata non soltanto assegnando specifici obiettivi di risultato e legandovi una ricompensa, ma anche spingendo l'individuo ad incrementare le proprie competenze.

Le competenze intese quali insieme di conoscenze, abilità e comportamenti individuali sono determinanti nell'ottenere elevati livelli di prestazione.

Lo sforzo infatti, per quanto necessario, non è sufficiente a garantire una buona prestazione se non combinato con adeguate competenze.

Su questa logica si basano i sistemi di *pay for competence*, cioè sistemi di remunerazione variabile basati sulle competenze individuali, che assegnano la ricompensa in proporzione alle competenze possedute e alla padronanza delle stesse da parte dei dipendenti<sup>43</sup>.

In genere la ricompensa può essere assegnata in base alla specificità delle competenze o in base al numero di competenze possedute dal lavoratore e ritenute necessarie per l'organizzazione.

---

<sup>42</sup> Si veda Costa G., Gianecchini M., op. cit. p. 359.

<sup>43</sup> Si veda Slocum J. W. Jr., Hellriegel D., (2010), op. cit. cap. 11.

Anche in questo caso quindi si vuole porre l'attenzione sull'individuo e sulle sue caratteristiche piuttosto che sul mero ruolo ricoperto in azienda. In questo modo si va a premiare chi ha un effettivo valore per il mercato del lavoro e per l'impresa.

Un tipico piano di *pay for competence* parte dall'individuare quelle che sono ritenute le competenze chiave per ciascun ruolo. Tali competenze vengono accuratamente descritte in un apposito programma così da poterle confrontare con quelle possedute dai dipendenti.

Ad ogni dipendente viene associato un giudizio all'interno di una scala, in base a quanto le sue competenze, valutate secondo lo schema previsto nel paragrafo 1.2, rispecchiano quelle previste nel programma. Ad ogni giudizio è collegata una data percentuale di retribuzione variabile.

Questi strumenti possono risultare molto incentivanti perché gli individui sanno di poter avere una retribuzione più elevata apprendendo di più e aumentando le loro competenze, qualcosa che possono controllare al contrario di obiettivi troppo distanti da loro.

Sono quindi spinti ad acquisire nuove competenze necessarie alle aziende soprattutto adesso che si stanno diffondendo continue innovazioni e tecnologie che richiedono nuove abilità.

Come anticipato, i sistemi di ricompensa aziendali spesso comprendono particolari strumenti che solitamente vengono riservati a coloro che rivestono ruoli di grande responsabilità, in particolare ai manager. Tali incentivi dovrebbero permettere un miglior indirizzo e controllo sui comportamenti di queste particolari categorie di lavoratori.

I manager si distinguono da altri lavoratori in quanto ricoprono il ruolo di gestori all'interno dell'azienda. Tale ruolo può essere spiegato attraverso il "modello dell'agenzia" sviluppato da Michael Jensen e William H. Meckling: il modello spiega la relazione tra due individui che stipulano un contratto secondo il quale una parte, il principale, delega il potere alla controparte, l'agente, che deve svolgere le sue mansioni per conto del primo<sup>44</sup>.

All'interno di un'azienda il principale è rappresentato dagli azionisti che essendo, soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni, di un numero troppo elevato per poter gestire tutti direttamente l'azienda delegano il potere di gestione a dei manager professionisti, che agiscono appunto per loro conto.

I manager godono quindi di un enorme potere all'interno dell'azienda, poiché possono prendere tutte le decisioni di gestione quotidiana.

---

<sup>44</sup> Si veda Brealey R. A., Myers S. C., Allen F., Sandri S., (2014), "Principi di finanza aziendale", Milano, McGraw-Hill Education p. 9.

La possibilità che possano sfruttare tale potere per agire nel loro interesse, ha portato all'introduzione di particolari strumenti di incentivazione, basati non soltanto su una ricompensa economica, possono permettano un controllo maggiore sui manager e limitano la possibilità di comportamenti opportunistici.

Particolare importanza hanno assunto tra questi le forme di incentivazione di lungo termine, che legano l'erogazione della ricompensa a risultati di medio-lungo periodo.

Nel corso del tempo si è infatti notato in certi casi che i manager, nel tentativo di ottenere gli elevati premi monetari, erano spinti a prendere decisioni azzardate così da raggiungere il risultato nel minor tempo possibile ed ottenere la ricompensa tanto desiderate. Decisioni che però nel lungo periodo danneggiavano l'azienda nel suo complesso.

Gli strumenti di incentivazione di lungo termine prevedono invece ricompense pensate e strutturate in modo da spingere il manager ad agire all'interesse anche dell'azienda e degli azionisti e non solo verso i suoi bisogni personali.

Uno strumento specificatamente disegnato per questo scopo sono le *stock option*, ovvero letteralmente "opzioni sulle azioni".

L'opzione è un particolare tipo di contratto derivato che attribuisce al suo possessore il diritto di acquistare l'attività sottostante il contratto, ad un prezzo già fissato (detto prezzo di esercizio) entro una certa data. Conviene esercitare l'opzione, ovvero esercitare il diritto ad acquistare l'attività sottostante, solo se il prezzo di questa sul mercato diventa superiore al prezzo di esercizio richiesto: in questo modo si può acquistare il titolo ad un prezzo e rivenderlo ad uno più alto, guadagnando quindi un profitto immediato.<sup>45</sup>

Sulla base di questo meccanismo sono state pensate le *stock options*, in cui l'attività sottostante che i manager possono acquistare è rappresentata dalle azioni della stessa impresa.<sup>46</sup>

Dato questo collegamento, i manager dovrebbero essere incentivati a prendere decisioni che portino nel lungo periodo ad incrementare il valore delle azioni sul mercato il più possibile, così da poter esercitare l'opzione e guadagnare un grande profitto dalla vendita delle stesse sul mercato, dato dalla differenza tra il prezzo di esercizio e il prezzo corrente di vendita.

Come è reso evidente dalla figura 3, finché il valore a cui si possono rivendere le azioni è pari o inferiore al prezzo previsto dal contratto, il profitto per il manager sarà nullo.

Non appena il valore di mercato supera tale soglia si inizia a guadagnare un profitto via via più elevato, dato appunto dalla differenza tra valore delle azioni e prezzo di una *stock option*.

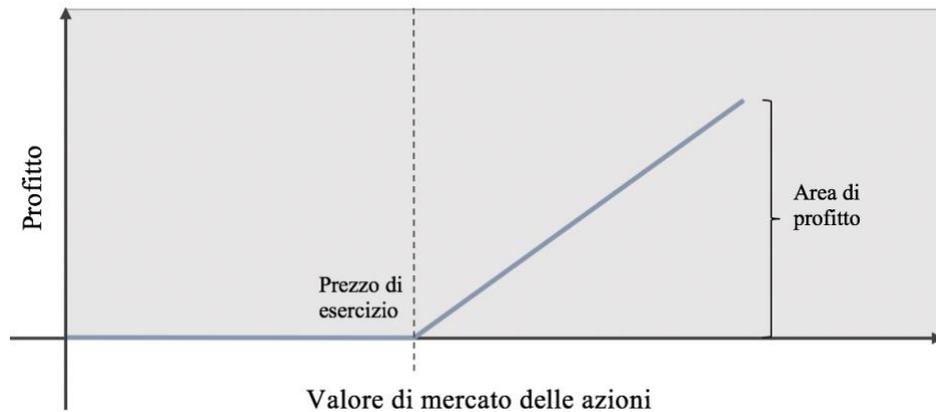
---

<sup>45</sup> Per maggiori approfondimenti si veda Saunders A., Cornett M. M., Anolli M., Alemanni B., (2015), "Economia degli intermediari finanziari", Milano, McGraw-Hill Education, p. 276-284

<sup>46</sup> Si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit.

Il manager dovrebbe dunque avere un interesse personale nell'incrementare il valore delle azioni della sua impresa, poiché al crescere del valore dell'azione cresce il suo premio variabile.

**Fig. 3 Payoff di un piano di *stock option***



*Fonte: rielaborazione dati A. Saunders, M. M. Cornett, M. Anolli, B. Alemanni, (2015), op. cit.*

Tale strumento non prevede direttamente una ricompensa monetaria ma una sotto forma di azioni, che permetteranno comunque di ottenere un profitto monetario vendendo le azioni sul mercato, ma che allo stesso tempo tenta di incentivare i manager ad agire per il bene dell'azienda. Certo questi agirebbero comunque nel loro interesse, poiché possono guadagnare molto dalla vendita delle azioni, ma in questo caso il loro interesse viene a coincidere con quello degli azionisti: e cioè incrementare il valore dell'azienda e delle sue azioni.

## 2. IL WELFARE AZIENDALE

### 2.1 Dalle ricompense monetarie al welfare aziendale

Le forme di ricompensa fin qui prese in considerazione non sono le uniche in grado di soddisfare i bisogni di un individuo, e per questo anche utilizzabili quale strumento di stimolo ed incentivazione alla motivazione dei dipendenti (secondo lo schema sforzo-prestazione-soddisfazione già visto in precedenza).

In realtà il concetto di ricompensa è molto ampio e può cambiare da una cultura ad un'altra, o da individuo ad individuo in base alle sue condizioni personali: se si ha un reddito basso è possibile che si preferiscano ricompense in forma monetaria, mentre se si gode già di condizioni agiate saranno probabilmente più stimolanti remunerazioni di altro genere.

La soddisfazione, necessaria nel processo motivazionale secondo Porter e Lawler<sup>47</sup>, può dunque provenire, oltre che dallo stipendio, anche da molti fattori che caratterizzano il lavoro. Per questo i sistemi di ricompense aziendali, definiti, come già detto, “sistemi premianti”, di solito comprendono una varietà di forme e modalità di ricompense.

Si è già accennato al fatto che lo stesso “pacchetto retributivo” aziendale può non prevedere esclusivamente l'erogazione di prestazioni strettamente monetarie, ma spesso comprende anche ricompense di diversa natura.<sup>48</sup>

In particolare possono andare di solito a costituire parte della retribuzione beni o servizi quali il telefono cellulare, l'auto aziendale, gli alloggi, i buoni pasto o altri, che vengono comunemente raggruppati sotto il nome di *fringe benefits*<sup>49</sup>.

Al di là della retribuzione vera e propria, intesa in termini di reddito da lavoro, il sistema premiante può prevedere molti altri modi per ricompensare il lavoro dei propri dipendenti, anche nella forma di prestazioni e servizi<sup>50</sup>.

I dipendenti potrebbero sentirsi ripagati dei loro sforzi e apprezzati dall'organizzazione anche quando viene data maggiore attenzione alla qualità della vita lavorativa, o se possono godere di servizi che li aiutino nella sfera privata. Un dipendente che lavora bene nella propria azienda e si sente coinvolto in essa, può risultare motivato a dare un maggiore contributo ed incrementare il

---

<sup>47</sup> Si veda Slocum J. W. Jr., Hellriegel D., (2010), op. cit. cap. 11.

<sup>48</sup> Secondo l'art. 51, comma 1, del TUIR (Testo Unico delle Imposte sui Redditi), “il reddito da lavoro dipendente è costituito da tutte le somme e i valori in genere, a qualunque titolo percepiti in relazione al rapporto di lavoro”, che siano esse in forma monetaria o non monetaria, purché erogate come scambio per le prestazioni svolte dal lavoratore.

<sup>49</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

<sup>50</sup> Per maggiori approfondimenti sui principali elementi compresi nel sistema premiante si veda Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit. p. 338.

suo impegno. Si tratta di servizi che, proprio come la retribuzione variabile, le aziende possono usare ad integrazione della retribuzione fissa, che è in ogni caso garantita dalla posizione ricoperta. In questa prospettiva assumono fondamentale importanza tutti quegli interventi messi in atto dalle aziende volti a migliorare la vita dell'individuo, sia all'interno dell'azienda sia all'esterno nell'ambito delle relazioni familiari, e che nel loro insieme vanno a formare il cosiddetto *welfare* aziendale.

Il *welfare* è, infatti, un sistema che non prevede solo ricompense che hanno un certo valore economico (quali ad esempio i piani pensionistici integrativi)<sup>51</sup> ma comprende anche una serie di servizi di diversa natura, che accentuino l'attenzione sull'individuo, sui suoi bisogni e sul suo benessere.

## **2.2 Il welfare aziendale nella letteratura organizzativa**

Il termine "*welfare*", in generale, viene utilizzato per indicare il sistema di servizi, ritenuti indispensabili, che vengono erogati dallo Stato ai propri cittadini. Questi servizi mirano a rispondere ai bisogni fondamentali degli individui, in modo tale da garantire a tutti almeno un adeguato livello di vita.

Accanto a questi servizi pubblici si sono poi diffuse con il tempo delle forme di *welfare* "privato" o definito da molti anche "secondo welfare"<sup>52</sup>.

Si tratta di un sistema di servizi in cui ad operare sono soggetti diversi dallo Stato, come associazioni, fondazioni, imprese o altre figure private.

I servizi sono di solito rivolti a gruppi specifici della popolazione, in cui l'intervento pubblico può non essere molto presente, oppure potrebbe limitarsi a garantire solamente i bisogni più essenziali, che in particolare riguardano servizi di previdenza e sanità<sup>53</sup>.

L'obiettivo dell'intervento dei privati, invece, è rispondere ai bisogni specifici dei gruppi ai quali si rivolge, cercando dunque di creare dei servizi "personalizzati".

Bisogna sottolineare che le forme di *welfare* privato non vanno a contrastare quello statale, ma hanno più una funzione di integrazione dei servizi già garantiti, in modo da "ampliare le capacità di risposta dell'intero sistema" <sup>54</sup> ai bisogni dei cittadini, assicurando in tal modo un maggior livello di benessere. Assumono, ad esempio, fondamentale importanza i servizi sanitari offerti dai soggetti privati negli Stati Uniti.

---

<sup>51</sup> Si veda Gabrielli G., Profili S., (2016), op. cit. p. 266.

<sup>52</sup> Si veda Mallone G., (2013), "*Il secondo Welfare in Italia: esperienze di Welfare a confronto*".

<sup>53</sup> Fonte dati: ISTAT, op. cit.

<sup>54</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

In America non esiste un'assistenza sanitaria nazionale, ovvero lo Stato non si occupa di garantire un servizio gratuito a tutti i cittadini.

Il sistema risulta piuttosto frammentato, con una moltitudine di singole entità separate che offrono i servizi di assistenza e i cittadini che devono provvedere da soli a sottoscrivere un'assicurazione presso i privati o sostenere da sé le spese mediche. Lo Stato inoltre non impone la sottoscrizione di un'assicurazione e di conseguenza molti residenti non hanno una copertura sanitaria.

Si può ben capire come in circostanze del genere sia fondamentale l'esistenza di un sistema privato, chiamato a colmare le carenze dei servizi offerti dal sistema statale.

Il *welfare* aziendale è, appunto, una forma di *welfare* privato che riguarda in particolare il mondo imprenditoriale. In questo caso i soggetti che sviluppano e si occupano degli interventi sono le aziende, mentre il gruppo ristretto della popolazione, a cui tali interventi si rivolgono, sono i dipendenti che ci lavorano, o tutt'al più i loro familiari.

Gli interventi di *welfare* sono rappresentati da un insieme di servizi e di *benefits*, che vengono appositamente disegnati dalle aziende per soddisfare i bisogni specifici dei propri dipendenti.

Si tratta di strumenti che possono essere utilizzati ad integrazione o, in caso, anche in sostituzione della parte variabile della remunerazione, andando quindi a formare una componente del sistema premiante<sup>55</sup>.

Si può dunque affermare che il *welfare* aziendale, essendo attuato direttamente dalle imprese, permette di prestare una maggiore attenzione alle esigenze dei lavoratori e di mettere in pratica una serie di iniziative che siano più efficaci nel rispondere a tali esigenze.

I lavoratori, come categoria generale, hanno, infatti, delle necessità particolari rispetto alla parte di popolazione che non forma la forza-lavoro. Dovendo affrontare con continuità l'impegno lavorativo possono aver bisogno di servizi che facilitino loro la gestione del tempo, o che gli permettano una migliore conciliazione anche con gli impegni familiari. Ancora, possono avere bisogno di sicurezza sui luoghi di lavoro che frequentano assiduamente.

Le aziende, essendo a diretto contatto con i lavoratori, possono conoscere, tramite una serie di osservazioni ed indagini, quali sono i bisogni specifici dei propri dipendenti e sulla base di ciò sviluppare dei programmi di *welfare* mirati.

L'analisi dei bisogni, che sarà affrontata in seguito, dovrebbe essere proprio il punto di partenza nella costruzione del sistema di *welfare* aziendale. In questo modo è possibile rispondere meglio alle esigenze dei lavoratori utilizzando dei servizi personalizzati.

---

<sup>55</sup> Si veda dati Welfare Index PMI, (2019), "Rapporto 2019".

Secondo alcuni autori<sup>56</sup>, difatti, il *welfare* aziendale, permetterebbe di migliorare l'offerta dei servizi e *benefits* offerti dallo Stato da un punto di vista quantitativo, nel senso di un maggior numero di servizi, ma anche e soprattutto da un punto di vista qualitativo. Prevede cioè l'erogazione dei servizi in forme e modalità diverse da quelle previste dallo Stato, e che meglio si adeguino alle specifiche esigenze dei propri lavoratori.

Una caratteristica molto importante, che di solito si rileva in questo sistema di ricompense, è la sua dimensione collettiva, ovvero tendenzialmente tutte le iniziative vengono rivolte all'intera popolazione aziendale. Questo proprio per il fatto che mirano a soddisfare dei bisogni che sono, in genere, comuni a tutti i dipendenti.

Ma non è sempre così: ci sono infatti alcune iniziative che riguardano solamente una parte della popolazione aziendale, come quelle a sostegno della genitorialità riguarderanno solamente i dipendenti con figli, in particolar modo le lavoratrici donne.

Le aree nelle quali sono previsti degli interventi sono varie e verranno analizzate nello specifico nel corso del paragrafo successivo.

Dalla descrizione che è stata appena fatta del *welfare* aziendale, appare chiaro il tentativo delle imprese di migliorare il benessere dei propri dipendenti e la loro vita lavorativa. In realtà però le iniziative di *welfare* possono essere utilizzate anche per altri scopi, primo tra tutti quello di motivare i dipendenti ad incrementare la loro produttività<sup>57</sup>.

Si tratta di un obiettivo correlato con quello del benessere, perché come già esposto, un dipendente soddisfatto del proprio posto di lavoro è probabile che lavori meglio e metta più impegno. Ma le finalità degli strumenti di *welfare* non si fermano solo a questi due casi, e possono comprendere svariate ragioni.

### **2.2.1 Gli obiettivi principali**

Quando le aziende impiegano molto tempo e denaro nello sviluppare misure di *welfare*, specifiche e personalizzate per i propri dipendenti, dovrebbero avere ben chiari gli obiettivi che intendono raggiungere tramite il loro utilizzo perché queste risultino davvero efficaci.

Le finalità che i servizi offerti dal *welfare* permettono di ottenere possono essere molteplici.

Da alcune analisi risulta che, nella maggior parte dei casi, le finalità per le quali le aziende attuano misure di *welfare* sono: migliorare il benessere dei propri dipendenti, inteso non in senso

---

<sup>56</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

<sup>57</sup> Si veda dati Welfare Index PMI, (2019), op. cit.

strettamente economico ma in generale come miglioramento qualità della vita lavorativa, ed incrementare la produttività del lavoro, e per questa via anche i risultati aziendali<sup>58</sup>.

Per quanto riguarda il primo obiettivo, sebbene l'attenzione al benessere dei dipendenti non sia sempre stata una priorità delle imprese, sta assumendo via via maggiore importanza negli ultimi anni, non solo a livello nazionale ma anche in prospettiva internazionale<sup>59</sup>. Il benessere del luogo di lavoro è anche un tema che viene preso molto in considerazione, dai giovani, nella scelta sull'azienda presso cui lavorare.

Con questo tipo di obiettivo si intende che la finalità del *welfare* è puramente quella di migliorare la vita dei dipendenti, assicurando la loro soddisfazione per il posto di lavoro, senza ulteriori fini. In questa prospettiva, quando l'interesse dell'impresa è esclusivamente quello di facilitare la vita dei propri lavoratori, il *welfare* aziendale può essere visto come una misura che rientra nell'ambito del concetto di "Responsabilità sociale d'impresa" o *Corporate Social Responsibility* (CSR).

Le aziende hanno preso sempre più coscienza del fatto che le loro decisioni possono avere grandi ripercussioni su molti altri soggetti, e per questo motivo è nato il concetto di "responsabilità sociale di impresa", l'idea cioè che esse debbano, non solo pensare al proprio business, ma anche fare scelte che contribuiscano al benessere di tutti gli *stakeholder*<sup>60</sup>. Quest'ultimo termine si usa per identificare tutti quei soggetti che hanno un interesse personale all'interno dell'azienda, tra cui figurano appunto i suoi dipendenti.

Scelte che hanno effetti positivi sul loro livello di benessere possono riguardare misure volte a facilitare la conciliazione tra la sfera lavorativa e quella privata, a garantire maggiore sicurezza sul posto di lavoro, a sostenere le spese ingenti, come quelle per la salute o per l'istruzione e l'educazione dei figli.

Da alcune indagini ISTAT risulta che proprio le misure volte a migliorare il benessere dei lavoratori sono tra quelle più utilizzate dalle aziende per garantire la loro sostenibilità sociale.

Per quanto riguarda il secondo obiettivo che si può voler raggiungere tramite i piani di *welfare*, ovvero l'incremento della produttività del lavoro, si può dire che in questo caso le iniziative sviluppate dall'organizzazione sono volte al miglioramento dei risultati aziendali.

Infatti i beni e i servizi, previsti dai programmi di *welfare* aziendale, possono avere una forte funzione motivazionale.

Prima di tutto, come già evidenziato in precedenza, le attenzioni riservate dall'azienda ai propri dipendenti possono influire molto sui loro comportamenti: se un dipendente lavora bene presso la

---

<sup>58</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

<sup>59</sup> Si veda ISTAT, (2019), op. cit..

<sup>60</sup> Daft Da R. L., (2017), "Organizzazione aziendale", Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore.

propria azienda, si sente coinvolto e parte di essa, sarà probabilmente più invogliato ad impegnarsi nel proprio lavoro e a rendere di più, rispetto invece ad un dipendente scontento dei servizi offerti, degli uffici o degli altri ambienti di lavoro.

Oppure, e forse ancor più efficace, gli strumenti di welfare possono essere utilizzati quali “*bonus*”, premi assegnati al raggiungimento di determinati livelli di produttività.

Anche in questo caso quindi si stabilisce un obiettivo, in termini di produttività, e in base alla sua percentuale di raggiungimento si assegnano beni o servizi che, rispondendo ad un bisogno dell’individuo, ne incrementano la soddisfazione. Vi è quindi un incentivo per il dipendente a raggiungere gli obiettivi assegnati.

Ad esempio, Intesa San Paolo, il 15 maggio 2012 ha firmato un accordo con i sindacati con il quale è stato introdotto il Premio Aziendale “Sociale”, ovvero un premio di produttività composto però da un insieme di beni e servizi di *welfare*. Si concede quindi ai dipendenti la possibilità di ottenere il premio nella tradizionale forma monetaria o con questa innovativa modalità.

I premi “in *welfare*” possono consistere in convenzioni, voucher per prestazioni mediche e socio-sanitarie, forme di sostegno al reddito sotto forma di polizze assicurative e rimborsi delle spese scolastiche<sup>61</sup>. In questi casi l’obiettivo di migliorare la soddisfazione dei lavoratori, tramite strumenti di *welfare*, è quindi strumentale al miglioramento dei risultati del business.

Esponendo le modalità di funzionamento del modello di incentivazione “*gain sharing*”, è stata data una prima definizione di produttività.

In quell’occasione la produttività dell’azienda è stata descritta come rapporto tra *output*, cioè l’ammontare di prodotto finale ottenuto, ed *input*, cioè le risorse utilizzate dalle aziende per ottenere tale livello di produzione. In questo caso invece si parla specificatamente di produttività delle risorse umane, quindi quantità di prodotto ottenuta dall’impiego dei soli lavoratori.

La produttività “del lavoro” viene spesso misurata, nel suo valore medio, tramite il rapporto tra quantità di produzione ottenuta e numero dei dipendenti impiegati, oppure come produzione ottenuta per ogni ora lavorata. Queste due misure sono utilizzate, ad esempio, nelle statistiche dell’OCSE (Organizzazione per la Cooperazione e lo Sviluppo Economico) <sup>62</sup>.

Quelle descritte fino ad ora sono, secondo alcuni autori, le principali finalità che questi programmi di *welfare* consentono di raggiungere. Però, il ventaglio di risultati che le aziende possono perseguire tramite la loro attuazione non è certo limitato a questi soli casi.

---

<sup>61</sup> Si veda Mallone G., (2013), op. cit.

<sup>62</sup> In inglese: *Organisation for Economic Co-Operation and Development (OECD)*, organizzazione internazionale che si occupa di effettuare studi economici e raccolta di dati per i 36 Paesi che ne fanno parte, tra cui appunto ricerche sui livelli di produttività e di come questi cambino nel corso del tempo.

Un'azienda può decidere di sviluppare programmi di *welfare* nel tentativo di migliorare la propria immagine e reputazione. Come è stato detto, l'attenzione al benessere dei dipendenti rientra nel più ampio ambito della *Corporate Social Responsibility*, cioè l'attenzione a tutti coloro che sono coinvolti nei processi dell'azienda.

L'impegno dell'azienda nel pensare, non solo al proprio business, ma anche a migliorare le vite di chi la circonda o quantomeno evitarli impatti negativi, può contribuire a creare una migliore immagine dell'azienda nella comunità e in coloro che si affacciano al mondo del lavoro in cerca di occupazione.

L'attenzione che l'azienda mostra verso i dipendenti, il clima e i luoghi di lavoro, possono infatti costituire elementi importanti nella scelta dell'azienda presso cui lavorare.

Da alcuni studi è risultato che le imprese che più si impegnano nel sociale godano poi di una migliore reputazione nella comunità<sup>63</sup>.

Ancora, i servizi offerti dai sistemi di *welfare*, possono contribuire aumentare la “fidelizzazione” dei dipendenti. Fidelizzare vuol dire appunto rendere fedele il lavoratore, convincerlo a non abbandonare l'azienda per un'altra: se un individuo lavora male nel proprio ufficio, fa difficoltà ad organizzare gli impegni, non si sente sicuro sul posto di lavoro, sarà quasi sicuramente più propenso a cercare migliori offerte presso altre aziende.

In questo caso gli interventi di *welfare* possono svolgere la stessa funzione della retribuzione fissa, ovvero quella di trattenere i lavoratori. Il grado di fidelizzazione può essere misurato tramite il cosiddetto tasso di *turnover*, che indica il ricambio del personale, cioè quanta gente entra all'interno dell'azienda e quanta vi esce.

Che ci sia un certo ricambio del personale nel corso della vita dell'azienda è del tutto normale, dato che i dipendenti prima o poi raggiungono il pensionamento e altri nuovi verranno assunti.

Il problema è quando si verificano casi di *turnover* detto “patologico”, cioè non derivante da cause normali, ma per motivi come quello prima esposto, ovvero i dipendenti non si trovano bene a lavorare presso l'azienda e decidono di abbandonarla.

Per avere una misura nello specifico di quanti dipendenti lasciano l'azienda, si può calcolare il tasso di *turnover* negativo dato dal rapporto tra numero di dipendenti usciti nel corso di un certo periodo (di solito un anno) e totale dei dipendenti all'inizio dello stesso periodo.

Un'altra finalità perseguita dalle aziende, in parte simile a quest'ultima, è tentare di ridurre il tasso di assenteismo dei propri dipendenti. In questo caso non si tratta di abbandono del posto per un altro, ma di assenza dal lavoro per periodi prolungati.

---

<sup>63</sup> Da Daft R. L., (2017), op. cit. p. 391.

Non è facile riuscire a convincere i lavoratori a non assentarsi dal proprio posto. L'assenteismo di un dipendente può essere dovuto a problemi personali, come anche alla semplice mancanza di volontà e di interesse da parte dell'individuo.

Nel primo caso, specifiche iniziative di *welfare* potrebbero fare la differenza: se ad esempio una dipendente è costretta ad assentarsi dal posto di lavoro per poter badare ai figli e alla famiglia in generale, alcuni servizi di *work-life balance*<sup>64</sup> possono permettere una migliore conciliazione tra vita privata e lavorativa.

Nel secondo caso invece, se l'assenza è dovuta a totale mancanza di senso del dovere nel dipendente, il problema non potrà essere risolto solamente tramite l'offerta di questo tipo di servizi. Anche il tasso di assenteismo può essere misurato e, in particolare, viene utilizzato il rapporto tra il numero di casi di dipendenti assenti e il numero totale dei dipendenti nel periodo.

### **2.3 La struttura di un programma di welfare aziendale**

In termini generali, un qualsiasi sistema di *welfare* ha successo se riesce a soddisfare coloro ai quali esso è rivolto. Nel caso dell'impresa, dunque, dovrebbe mirare a soddisfare i dipendenti.

Secondo taluni autori<sup>65</sup>, perché i dipendenti risultino soddisfatti da un piano di *welfare* aziendale, è necessario prima di tutto che i beni e i servizi da questo offerti permettano di rispondere ai loro bisogni in maniera migliore rispetto alle erogazioni monetarie. In questo modo, il piano di *welfare* permetterebbe all'impresa di produrre un vantaggio superiore rispetto alla moneta.

La costruzione di un piano di *welfare* aziendale, perché risulti efficace, dovrebbe quindi partire proprio dall'analisi di quelli che sono i bisogni dei dipendenti, per andare poi ad individuare e selezionare gli specifici interventi da inserire nel piano che permettano di rispondervi.

Per indagare i bisogni specifici dei dipendenti, le aziende potrebbero raggruppare questi ultimi in categorie “*standard*”, ovvero in gruppi i cui membri presentano delle caratteristiche simili o che affrontano nella vita quotidiana delle difficoltà simili.

I bisogni di un individuo possono variare infatti a seconda di caratteristiche soggettive, delle condizioni di vita, che possono essere comuni a più soggetti.

Sulla base di queste caratteristiche si indaga, nelle varie categorie, quali possano essere i bisogni specifici. È possibile cercare di capire i bisogni dei dipendenti anche tramite tecniche di ascolto che permettano una maggiore vicinanza, come interviste o *focus group*.

In questo modo ad ogni categoria si associano specifici bisogni, e ad ogni bisogno si collegano delle misure di *welfare* pensate appositamente per soddisfarli e migliorare il benessere.

---

<sup>64</sup> Si rimanda al successivo paragrafo 2.3.1: “Le aree di intervento”.

<sup>65</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

Esiste anche la possibilità di svolgere delle analisi sui singoli dipendenti, per creare quindi delle misure di *welfare* personalizzate per ognuno di essi che rispondano ancor meglio ai loro bisogni, ma potrebbe risultare molto difficile nel caso di imprese con un numero ampio di lavoratori.

È invece più agevole creare delle misure personalizzate per quelle aziende di piccole e medie dimensioni, che hanno pochi dipendenti<sup>66</sup>.

Una volta che l'azienda decide quindi di dare vita ad un piano di *welfare*, e determina attraverso le modalità descritte sopra quali misure includervi, sarà poi importante, al fine della sua buona riuscita, definirne anche un chiaro percorso di realizzazione.

Affinché un qualsiasi programma abbia successo può essere necessario stabilire fin da subito le varie tappe per metterlo in atto e prevedere quali potranno essere gli intoppi che si presenteranno lungo il percorso. Per questo può risultare molto utile, innanzitutto, effettuare una serie di analisi preliminari: ovvero degli studi ed indagini che permettano di capire se il piano potrà avere successo, e orientativamente in che misura, o se sarà necessario cambiare programma.

Possono far parte di questo gruppo di analisi, ad esempio, i cosiddetti “studi di fattibilità”<sup>67</sup>, ovvero analisi in cui si simula l'attuazione delle misure di *welfare* per cercare di prevedere quali potrebbero essere le conseguenze del piano, nel medio-lungo periodo.

Si potrebbe cercare di prevedere, ad esempio, quanto effettivamente le misure rivolte ai dipendenti possano migliorare la loro produttività, la loro fidelizzazione od il livello di *engagement* e tutte le varie finalità che, come visto, un piano di *welfare* può raggiungere.

Durante questa fase preliminare è molto importante anche capire quante risorse sarà necessario destinare al piano perché gli interventi risultino efficaci e possano produrre gli effetti desiderati. Delineato il piano ed eseguite tutte le indagini ritenute necessarie per comprendere la sua utilità futura, si può passare alla sua implementazione vera e propria.

Per eseguire il piano è molto importante delineare l'impianto, cioè la struttura organizzativa più adeguata per attuare le varie misure del *welfare*.

In queste fase è necessario cioè stabilire quali unità organizzative si dovranno occupare delle diverse misure: quindi se sarà necessario creare delle nuove unità a cui affidare il compito specifico oppure utilizzare quelle già esistenti, e quali tra queste; si devono definire e individuare tutte le funzioni aziendali e le attività richieste per attuare il programma.

Una volta che viene definito il percorso di esecuzione del piano e ne viene data attuazione, può essere comunque necessario controllarne sempre l'andamento nel corso del tempo, anche per individuare eventuali errori che si verificheranno nella pratica, che a priori non era possibile

---

<sup>66</sup> Si rimanda al sotto-paragrafo 2.3.2: “Welfare e dimensione aziendale”.

<sup>67</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

prevedere, per correggerli il prima possibile. La gestione del piano in corso di esecuzione può rappresentare, infatti, un fattore critico di successo per la sua buona riuscita<sup>68</sup>.

### **2.3.1 Le aree d'intervento**

Le misure del *welfare* da inserire nel piano vengono dunque individuate a partire dai bisogni dei lavoratori. I bisogni, come precedentemente affermato, possono variare a seconda di caratteristiche personali, di condizioni di vita, di difficoltà che si affrontano quotidianamente. Un dipendente con figli, ad esempio, avrà quasi certamente necessità diverse rispetto ad un collega senza.

Un piano di *welfare* comprende diverse misure pensate per rispondere ai problemi tipici dei dipendenti, così da facilitarne la vita, attraverso varie modalità. Possono infatti esistere svariati modi per rispondere ad uno stesso bisogno.

A seconda dello specifico problema che le misure tentano di risolvere, possono essere raggruppare in diverse “aree” o dimensioni del *welfare* aziendale.

Due importanti aree sono quelle che riguardano la previdenza e la sanità integrative. Si tratta probabilmente dei principali tra gli interventi previsti da un piano di *welfare*, così come avviene anche nei servizi offerti dal pubblico, a cui sono destinate la maggior parte delle risorse<sup>69</sup>.

Per quanto riguarda le forme di previdenza integrativa aziendale, si tratta di servizi pensionistici aggiuntivi rispetto a quelli offerti dallo Stato.

Ovvero, l'obiettivo di questi servizi è quello di incrementare la quantità di pensione di cui un individuo potrà godere in futuro, rispetto a quella che già gli viene offerta dai servizi pubblici.

Lo scopo sarebbe quindi quello di offrire una sicurezza in più al lavoratore, una volta che avrà terminato la sua occupazione presso l'azienda.

L'azienda può offrire dei servizi pensionistici aggiuntivi attraverso diverse modalità. Si può prevedere la costituzione di fondi pensione. Si tratta di strumenti, in cui viene versata periodicamente parte della retribuzione del lavoratore, utilizzati per garantire una pensione complementare rispetto a quella già prevista obbligatoriamente dagli enti previdenziali. Può costituire dei fondi pensione in accordo con i sindacati, tramite i Contratti Collettivi Nazionali del Lavoro, oppure creare dei fondi pensione aggiuntivi interni.

In alternativa l'azienda può anche decidere, per incrementare il livello di pensione del lavoratore, di versare dei contributi aziendali aggiuntivi in fondi pensione già esistenti.

---

<sup>68</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

<sup>69</sup> Fonte dati: ISTAT, (2019), op. cit.

I servizi di sanità integrativa, offerti dal *welfare* aziendale, hanno invece lo scopo di aiutare i dipendenti nel sostenere eventuali spese sanitarie. L'obiettivo è quello integrare i servizi già offerti dal sistema pubblico, qualora questi non siano sufficienti a coprire le spese di un individuo<sup>70</sup>. Possono avere forte impatto sui dipendenti, considerando soprattutto che le spese per la salute di solito incidono molto sul bilancio delle famiglie.

Il sostegno a tali spese può avvenire, come nel caso precedente, attraverso l'istituzione di fondi sanitari. In questo caso si tratta di fondi che accumulano risorse economiche, tramite dei contributi sia da parte del lavoratore che dell'impresa, per coprire le spese sanitarie.

Anche in questo caso possono essere costituiti in accordo con i sindacati oppure internamente all'azienda. Oppure ancora, l'azienda può sottoscrivere per i propri dipendenti delle polizze sanitarie, ovvero delle assicurazioni per coprire future spese mediche, o per garantire il rimborso delle spese una volta sostenute, o per avere una tutela in caso di invalidità.

Sempre dell'ambito della salute possono poi far parte una serie di servizi di prevenzione e cura, volti appunto a cogliere fin da principio eventuali problemi di salute o evitare quelli che potrebbero non sorgere affatto conducendo uno stile di vita più accorto.

Le aziende possono, ad esempio, mettere a disposizione dei propri dipendenti dei controlli di prevenzione e check-up gratuiti, sia per verificare lo stato di salute generale sia per effettuare dei controlli più specifici, o stipulare convenzioni con degli studi medici esterni. È un modo questo per spingere i dipendenti ad effettuare controlli a cui da soli potrebbero non dare peso e, in caso, agire con maggiore tempestività.

Prevenire eventuali malattie, oltre a migliorare la salute e il benessere dei dipendenti, può avere un ritorno significativo sui risultati delle aziende. Si pensi che, da alcuni studi, è emerso che una cifra compresa tra il 5%-10% dei dipendenti si ammala di influenza ogni anno, assentandosi dal lavoro per una media di 5 giorni.

Possono non sembrare tanti, ma per l'azienda significano costi elevati sia perché continuerà a pagare retribuzioni a dipendenti assenti sia perché può contare su un minore valore creato e dunque minori ricavi. Se il costo complessivo dell'azienda per ogni dipendente fosse di 90.000 euro e si ammalasse il 10% dei dipendenti, l'azienda dovrebbe sostenere un costo di 100 a dipendente, 4 volte più grande del costo di un vaccino, di circa 25 euro.

Per evitare a priori eventuali problemi di salute, le imprese potrebbero invece organizzare delle campagne di prevenzione, in modo da diffondere la consapevolezza sui rischi che si possono correre adottando determinati comportamenti, e spingere invece verso comportamenti corretti.

---

<sup>70</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

Le campagne potrebbero, ad esempio, mostrare come è composta una corretta nutrizione e quali sono i vantaggi, l'importanza dello svolgere attività fisica, i problemi causati dal consumo di tabacco. Fondamentale è che abbiano un certo impatto sui dipendenti e gli rimangano impressi, se si spera di poterli convincere a modificare il proprio stile di vita.

Un'altra area fondamentale del *welfare*, e in particolar modo in Italia, è quella dei servizi di assistenza ai familiari anziani, non autosufficienti o ai bambini. Si tratta di un insieme di servizi per la cura, appunto, di questi soggetti ritenuti i più deboli all'interno della società.

Anche nel sistema di *welfare* pubblico dovrebbero essere previsti questi servizi di assistenza, come badanti per i non autosufficienti, sostegno per la spesa delle cure degli anziani e dei bambini.

In Italia si riscontra una inadeguatezza dei servizi pubblici finalizzati alla cura dei familiari<sup>71</sup>.

Il sistema di *welfare* italiano viene descritto come un *welfare* di tipo "familista", ossia un sistema che tende a demandare larga parte del lavoro di cura dei soggetti più fragili, quali appunto gli anziani, le persone non autosufficienti, alle loro stesse famiglie<sup>72</sup>.

Data la carenza, in questo ambito, dell'intervento pubblico, dei servizi aggiuntivi da parte delle aziende possono avere un forte impatto nel migliorare la qualità della vita dei dipendenti.

Tali interventi hanno appunto l'obiettivo di dare un sostegno ai dipendenti che, a causa delle carenze nel sistema pubblico, si trovano ad affrontare delle situazioni familiari di questo genere.

Il sostegno ai dipendenti può avvenire attraverso vari modi. Le imprese possono, ad esempio, mettere a disposizione dei propri dipendenti persone che si occupino dei loro familiari in difficoltà o dei bambini, oppure potrebbero, successivamente rimborsare le spese che i dipendenti sostengono per lo stesso fine (ovvero trovare persone adatte a cui affidare i loro familiari).

Un altro sostegno in queste situazioni, può avvenire tramite l'erogazione di aiuti economici per affrontare le spese mediche dei parenti anziani o non autosufficienti (queste ultime in particolare possono essere molto elevate), o per i servizi pediatrici, e altri controlli, dei bambini.

Un altro insieme di interventi di *welfare*, che stanno assumendo sempre maggiore importanza, sono quelli che vanno sotto il nome di misure di *work-life balance*<sup>73</sup>.

Si definiscono con questo termine, tutti quei servizi che vengono pensati appositamente per facilitare, la conciliazione tra gli impegni lavorativi e quelli appartenenti alla sfera privata, come hobby, interessi personali e soprattutto impegni familiari.

---

<sup>71</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

<sup>72</sup> Per maggiori approfondimenti si veda ISTAT, op. cit.

<sup>73</sup> Il termine *work-life balance* si è diffuso per la prima volta in Gran Bretagna, verso la fine degli anni Settante. È nato per indicare la capacità di un individuo di bilanciare in modo equilibrato il lavoro e la vita privata, intesa in termini di impegni familiari ma anche di svago e divertimento. Da "Il sole 24 ore.

Come è stato detto sopra, le cure dei parenti in Italia sono spesso demandate agli altri membri della famiglia. Se questi ultimi sono anche dipendenti può risultare molto difficile per loro riuscire a lavorare ed al tempo stesso occuparsi dei propri parenti. I servizi di questo genere vogliono quindi aiutare i lavoratori ad integrare questi due importanti ambiti delle loro vite.

Per quanto riguarda in particolare la conciliazione con gli impegni familiari, un aiuto da parte delle imprese assume importanza soprattutto per le donne che normalmente hanno il ruolo di “caregiver”<sup>74</sup>, cioè coloro che più di tutti si occupano della cura della famiglia.

Infatti secondo i dati dell’ISTAT, riportati nell’ultimo rapporto, circa il 66,6% del lavoro di cura viene garantito dalle donne, che costituiscono quindi il pilastro del *welfare* italiano.

Questo impegno familiare ha però evidentemente forti ripercussioni in ambito lavorativo, come dimostrano alcune analisi da cui risulta che, al crescere dei carichi familiari, diminuisce il numero delle donne occupate, mentre aumenta il numero di donne che non lavora né è disponibile a cercare un lavoro per occuparsi della famiglia<sup>75</sup>.

Tra le donne che invece ancora partecipano al mercato del lavoro, risulta molto difficile conciliare i tempi di lavoro con quelli della vita familiare. La difficoltà maggiore, sempre secondo le ricerche, è dovuta agli orari di lavoro ritenuti poco flessibili: le donne che lavorano full-time riscontrano maggiori problemi di conciliazione rispetto alle colleghe impiegate part-time<sup>76</sup>.

Eventuali iniziative da parte delle aziende per facilitare l’integrazione tra il lavoro e la vita privata, sia che si tratti di svago o impegni familiari, possono quindi senza dubbio migliorare la qualità della vita delle persone e i loro ritmi quotidiani.

Tra queste iniziative di conciliazione vita-lavoro, le imprese hanno pensato e progettato delle modalità per rendere un po’ più flessibile e, si potrebbe dire, accomodante lo svolgimento del lavoro per i propri dipendenti sia attraverso la concessione di orari più flessibili sia attraverso forme di “delocalizzazione lavorativa”.

Il termine “delocalizzazione”, in economia, sta ad indicare il trasferimento di funzioni, parti del processo produttivo o l’intero processo, in altre aree geografiche.

Riferito all’ambito lavorativo, quindi, la delocalizzazione indica che il dipendente svolge il proprio lavoro in luoghi diversi dall’ufficio o da altri ambienti dell’organizzazione.

Queste forme di flessibilità lavorativa sono rese possibili soprattutto grazie allo sviluppo delle nuove tecnologie informatiche, che permettono ad un individuo di restare in contatto con l’azienda

---

<sup>74</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

<sup>75</sup> Fonte dati: ISTAT, (2019), “op. cit. p. 228, “*La conciliazione tra lavoro retribuito e lavoro di cura*”.

<sup>76</sup> Il part-time è un contratto di lavoro a “tempo parziale” che implica appunto una riduzione delle ore lavorate rispetto ai contratti ordinari, che sono invece i contratti full-time, solitamente di 40 ore.

e svolgere il suo lavoro in qualsiasi luogo, facilitando quindi la conciliazione dei tempi di lavoro con quelli della vita privata.

Un esempio di lavoro flessibile è lo *smart-working* cioè una modalità di organizzazione del lavoro, che lascia la massima autonomia ai dipendenti nello scegliere tempi, luoghi e modalità di lavoro<sup>77</sup>. Il dipendente non deve recarsi in un ufficio o in altri luoghi prestabiliti per svolgere i suoi compiti, e non ha un orario giornaliero predefinito, ma può occuparsi del suo lavoro tramite l'utilizzo di dispositivi quali pc, tablet e smatphone. In questo modo un lavoratore avrà la possibilità di gestire meglio gli orari dedicati alla sua vita privata e quelli dedicati ai doveri professionali.

Lo *smart-working*, già utilizzato nella prassi, è stato regolamentato in Italia nel 2017 con la legge n.81 anche detta “Legge sul Lavoro Agile”. La legge, oltre a dare una definizione giuridica di lavoro agile, si occupa anche di disciplinare questa nuova modalità di svolgimento del lavoro: stabilisce innanzitutto che debba essere concordato tramite accordo scritto di *smart-working* tra datore di lavoro e lavoratore, elenca i diritti del lavoratore agile, disciplina gli strumenti tecnologici e le modalità tramite le quali può essere svolto il lavoro a distanza.

La legge prevede anche la parità di trattamento tra i dipendenti ordinari e gli “*smart worker*” che avranno quindi anch'essi diritto alla tutela in caso di infortuni e malattie.

Oltre alle forme di flessibilità lavorativa, che possono quasi sicuramente avere un certo impatto nel migliorare il benessere del lavoratore, le aziende possono prevedere anche altri strumenti che permettano di ridurre i tempi ed integrare vita lavorativa e vita privata.

Le aziende potrebbero offrire dei servizi di trasporto aziendali o stipulare convenzioni con servizi di trasporto esterni<sup>78</sup>, in modo da rendere più agevole e rapido il recarsi a lavoro per i dipendenti che, non possedendo un'auto, devono affrontare lunghe ore di viaggio.

Per permettere poi una migliore integrazione in particolare con gli impegni familiari e la cura dei figli, le aziende possono costituire degli asili nido aziendali, o, anche in questo caso, stipulare convenzioni con asili nido esterni.

La sede italiana della Nestlè a Milano ha inaugurato nel 2004 l'asilo nido aziendale, uno spazio interamente dedicato all'educazione e allo sviluppo delle capacità cognitive e sociali dei bambini. La struttura è molto attrezzata, comprendente un'area giochi esterna, la zona adibita al pranzo, l'area riposo e i giochi, tutto pensato per garantire una buona accoglienza ai figli dei propri dipendenti. Per quanto riguarda l'educazione dei bambini, la Nestlè ha anche previsto la presenza

---

<sup>77</sup> Si veda Fontana F., Caroli M., (2017) “*Economia e gestione delle imprese*”, Milano, McGraw-Hill Education.

<sup>78</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

di educatori madrelingua inglesi che possano supportare lo sviluppo di capacità linguistiche dei bambini, favorendo quindi una maggiore integrazione con i figli di dipendenti stranieri<sup>79</sup>.

Questa soluzione potrebbe permettere ai dipendenti con figli, in particolare le donne che sono appunto coloro che più si occupano della cura della famiglia, di svolgere al contempo il proprio lavoro e la cura dei loro bambini.

Un altro insieme di interventi che possono far parte dei sistemi di *welfare* aziendale sono quelli che riguardano la formazione. Si tratta di servizi dedicati alla cultura, che mirano ad ampliare le conoscenze, le abilità che possono essere rivolti non solo ai dipendenti in prima persona, ma anche ai loro familiari ed in particolar modo ai figli. In quest'ultimo caso il supporto dell'azienda può avere grande importanza nel sostenere l'educazione e la formazione delle nuove generazioni.

In questo ambito dell'istruzione quindi, le aziende potrebbero offrire dei servizi di formazione professionale ai propri dipendenti, ossia tenere dei corsi che riguardano specificatamente la professione che svolgono in aziende in modo da permettergli di acquisire maggiori conoscenze al riguardo e ampliare la loro produttività sul lavoro.

Ma potrebbero essere offerti anche altri servizi dedicati alla formazione in ambiti che non hanno nulla a che fare con il lavoro, come corsi di musica, di teatro ed altro. Può essere un modo per ampliare la cultura generale dei propri dipendenti e magari fargli scoprire nuovi interessi.

Per sostenere invece la formazione dei familiari dei dipendenti, ed in particolar modo dei figli, le aziende possono mettere a loro disposizione diversi strumenti.

Potrebbero aiutare i dipendenti ad affrontare le spese per l'istruzione tramite il rimborso delle rate scolastiche, soprattutto di quelle universitarie spesso molto onerose, o tramite il rimborso dei libri di testo ed altri materiali didattici che possono incidere notevolmente sul bilancio familiare.

Altro modo per sostenere le spese per l'istruzione potrebbe essere quello di offrire borse di studio e *stage* ai figli dei dipendenti che dimostrano di avere particolari meriti, ovvero che hanno un ottimo rendimento scolastico. Ad esempio, la Ferrero consente ai neolaureati entro i 26 anni di età, di svolgere uno *stage* della durata di un mese presso una delle proprie sedi europee, con spese di viaggio e soggiorno a carico dell'azienda.

Possono far parte delle iniziative a favore dell'educazione e dell'istruzione dei figli, anche l'organizzazione di centri estivi. Si tratta di strutture presso le quali, solitamente bambini e ragazzi, seguiti da un team di persone trascorrono le loro vacanze estive divertendosi, ma anche svolgendo attività fisica e laboratori per tenere la mente allenata. È anche un modo per aiutare i genitori a

---

<sup>79</sup> Per maggiori informazioni si consulti il sito ufficiale "Nestlé Italia".

badare ai loro figli durante la pausa estiva, che potrebbe dunque rientrare nell'ambito delle iniziative di conciliazione vita-lavoro.

Le aziende possono poi offrire un'ulteriore serie di servizi, strettamente legati ai luoghi dell'organizzazione, che hanno l'obiettivo di agevolare la vita lavorativa.

Alcuni di questi servizi, ad esempio, hanno l'obiettivo di ridurre i costi che i dipendenti devono sostenere per svolgere il loro lavoro.

Un dipendente, per raggiungere il posto di lavoro dovrà prendere la sua auto e farvi benzina, o in assenza di questa dovrà pagare per prendere dei mezzi pubblici. Una volta sul posto di lavoro, se l'orario è molto lungo, dovrà sostenere ulteriori costi per procurarsi il pranzo, durante le pause concesse. Lo svolgimento di una giornata lavorativa può dunque avere un certo costo per i dipendenti, che le aziende potrebbero tentare di ridurre tramite una serie di servizi.

Potrebbero, ad esempio, mettere a disposizione delle mense interne presso le quali i lavoratori possono recarsi durante la pausa pranzo, risparmiando soldi e senza allontanarsi dal luogo di lavoro. In sostituzione della mensa aziendale si potrebbero altrimenti distribuire dei “*tickets restaurant*”, anche chiamati “buoni pasto”.

Altri servizi in questo ambito possono comprendere dei “buoni benzina”, che i dipendenti possono usare sempre per l'importo prescritto nel buono, o il rimborso di abbonamenti ai mezzi pubblici, per aiutare i dipendenti a sostenere le spese per il loro trasporto in azienda.

Oltre ad un aiuto con le spese, le aziende potrebbero anche erogare servizi che aiutino i dipendenti ad affrontare meglio il lavoro e ridurre lo stress. Si potrebbero prevedere delle palestre, centri benessere, sia aziendali sia in convenzione con strutture esterne, oppure abbonamenti per altri tipi di attività ricreative. La Tetra Park offre, a tal proposito, ai propri dipendenti tra le altre strutture anche dei servizi di sauna e palestra interni all'azienda.

Questi servizi possono aiutare i dipendenti a distrarsi e favorire la loro rigenerazione psico-fisica, così che si ritrovino più carichi di energia per affrontare le giornate di lavoro.

### **2.3.2 Welfare e dimensione d'impresa**

Precedentemente si è parlato del ruolo e dell'utilità del *welfare* aziendale e del suo effettivo impatto sul benessere dei dipendenti.

È necessario ora soffermarsi un attimo per fare una breve distinzione tra le iniziative messe in atto all'interno delle grandi aziende e quelle attivate nelle piccole e medie imprese (solitamente abbreviate in PMI)<sup>80</sup>. La dimensione dell'impresa può essere generalmente approssimata tramite

---

<sup>80</sup> Con il termine PMI si fa riferimento un gruppo di imprese di piccola o media “dimensione”.

il suo fatturato (ovvero il totale dei ricavi di vendita) il totale degli investimenti effettuati o il numero dei dipendenti impiegati<sup>81</sup>.

Le imprese di piccole e medie dimensioni possono comprendere rispettivamente poche decine o poche centinaia di milioni di fatturato e di investimenti, e qualche decina o qualche centinaia di dipendenti. Esiste anche la categoria delle microimprese, imprese molto piccole che generalmente contano un numero di dipendenti inferiore a 10 e in cui prevale la figura dell'imprenditore<sup>82</sup>.

Il ristretto numero di dipendenti, permette a queste imprese di realizzare delle iniziative di *welfare* più focalizzate e che rispondano meglio alle loro esigenze.

Per realizzare un piano di *welfare* efficace è necessario partire dalla comprensione dei bisogni dei dipendenti. La dimensione ristretta permette alle PMI di avere un rapporto più diretto con i lavoratori e di coinvolgerli attivamente, così da capire meglio quali siano i loro bisogni.

Le PMI possono svolgere delle indagini più specifiche, o coinvolgere direttamente i lavoratori tramite incontri collettivi o anche individuali<sup>83</sup>, cosa che risulterebbe molto difficile con numeri troppo elevati di dipendenti.

Dunque, mentre nelle imprese di grandi dimensioni i servizi di *welfare* sono solitamente "standardizzati", cioè rivolti a tutti i dipendenti o a categorie di essi, nelle piccole e medie imprese prevalgono delle misure "personalizzate" specificatamente create per il singolo lavoratore.

Questo risultato è reso appunto possibile dalla maggiore vicinanza ai lavoratori, che permette la piccola dimensione rispetto ad una più grande e dispersiva.

L'intervento da parte delle PMI potrebbe dare, dunque, un grande contributo alle forme di *welfare* aziendale poiché, rispondendo più nello specifico ai bisogni dei lavoratori, ne può permettere una maggiore soddisfazione.

Questo tipo di aziende sono una realtà dominante in Italia. Le PMI costituiscono infatti circa il 99% del totale delle aziende. Nonostante, però, la loro grande importanza nel sistema di *welfare* e in Italia, le sue iniziative sembra si siano diffuse soprattutto presso le grandi aziende<sup>84</sup>.

La diffusione del *welfare* aziendale tra le piccole e medie imprese trova invece maggiori ostacoli. Infatti la dimensione più ristretta, se da un lato facilita la conoscenza dei bisogni dei lavoratori, dall'altro può essere un ostacolo per l'attuazione delle misure di *welfare*.

---

<sup>81</sup> Si veda Fiori G., Tiscini R., (2014), "Economia aziendale", Milano, Egea.

<sup>82</sup> Questi parametri servono a dare un orientamento generale, in quanto non esistono parametri assoluti per stabilire quando un'impresa è di grandi, medie o piccole dimensioni. La classificazione dimensionale serve soprattutto per scopi statistici, di ricerca o di regolamentazione in quanto molte norme prevedono delle agevolazioni per le piccole e medie imprese. Per maggiori informazioni si veda Fiori G., Tiscini R., (2014), op. cit.

<sup>83</sup> Si veda dati "Welfare Index PMI, (2019), op. cit., pp. 38-39.

<sup>84</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

Implementare un programma di welfare, raccogliere le risorse necessarie, gestire l'erogazione dei servizi, può essere più difficile per una piccola impresa che per una grande, che può contare su maggiori strutture, funzioni, attività. Secondo alcune ricerche le PMI fanno fatica a raggiungere quella dimensione "critica", cioè sufficientemente grande, per attuare in modo efficiente le iniziative<sup>85</sup>. Per ovviare a questo problema le piccole e medie imprese possono ricorrere principalmente a tre metodi.

Possono innanzitutto stringere tra loro delle alleanze. Mettendo in comune risorse e strumentazioni per finalità condivise, si possono infatti raggiungere dei risultati che da soli sarebbe invece molto più difficile ottenere.

In alternativa possono dar vita a delle associazioni territoriali. Ne sono un esempio i consorzi, una particolare forma di collaborazione tra imprese. In questo caso più imprese decidono volontariamente di associarsi dando vita ad un'organizzazione comune, definita appunto consorzio, che si occupa di regolare lo svolgimento di alcune fasi delle imprese associate. Tramite il consorzio le aziende possono tentare di massimizzare il raggiungimento del risultato comune.

Oltre a queste forme associative, le PMI potrebbero anche unirsi a delle imprese che offrono dei servizi comuni di *welfare* aziendale<sup>86</sup>.

Proprio per favorire la diffusione del *welfare* tra le piccole e medie imprese nel 2016, è stato creato "Welfare Index PMI", un indice che misura, sulla base di diversi parametri, il livello di *welfare* aziendale raggiunto all'interno delle piccole e medie imprese.

L'obiettivo dell'indice è quello di diffondere la consapevolezza sui benefici che il sistema di *welfare* può apportare e spingere le PMI a attuare le giuste misure per i propri dipendenti.

Per farlo utilizza diversi strumenti: ogni anno pubblica un rapporto sullo "stato del *welfare*" tra le piccole e medie imprese mostrando i progressi fatti, fornisce sul proprio sito le informazioni sul *welfare*, stila una classifica per le migliori imprese nell'attuazione delle misure e prevede dei premi per quelle che si sono distinte.

Secondo l'ultimo rapporto 2019, sebbene il numero di PMI che adottano veri e propri sistemi di *welfare* stia aumentando, il 54% ha ancora poca consapevolezza delle sue misure. È perciò importante continuare a promuoverne l'utilizzo tra le PMI affinché, secondo il rapporto, si possa "promuovere l'ulteriore sviluppo del *welfare* aziendale" nel Paese.

---

<sup>85</sup> Si veda dati Welfare Index PMI, (2019), op. cit. p. 53.

<sup>86</sup> Si veda dati Welfare Index PMI,(2019), op. cit. p. 54

### 3. IL TOTAL REWARD SYSTEM E IL CASO TIM

#### 3.1 Obiettivi e nota metodologica

Nei capitoli precedenti è stato analizzato il processo attraverso il quale una ricompensa, rispondendo ad uno specifico bisogno del dipendente, permette di generare effetti positivi sul suo livello di soddisfazione<sup>87</sup>.

Si è affermato che i bisogni da soddisfare sono numerosi e possono cambiare da individuo ad individuo. Anche una stessa persona può avere delle necessità molto diverse tra loro. Allo stesso modo, anche gli elementi che in un contesto lavorativo permettono di rispondere a tali bisogni, agendo così sulla soddisfazione dei dipendenti, possono essere molteplici.

La retribuzione, ad esempio, fa leva su ricompense di tipo monetario per cercare di attrarre le risorse più qualificate presenti sul mercato, trattenerle all'interno dell'azienda e motivarle per incrementarne l'impegno ed i risultati. Gli interventi ricompresi in un sistema di *welfare* aziendale, al contrario, prevedono non solo erogazioni di valore economico ma anche una serie di beni e servizi volti a migliorare il benessere dei dipendenti e la qualità della vita lavorativa.

Ogni forma di ricompensa può dunque avere un'importanza diversa a seconda delle persone, delle loro condizioni di vita e della situazione che stanno vivendo al momento.

Gestire un sistema di ricompense è un compito molto complesso, poiché i responsabili devono conoscere a fondo i propri dipendenti, sapere quali sono le ricompense che hanno per loro un valore e anche come questo valore possa cambiare nel tempo. Le situazioni infatti cambiano con il trascorrere degli anni, e con esse può cambiare anche il valore che la stessa persona attribuisce ad una certa ricompensa.

Nel corso di questo capitolo verrà presentato un caso pratico di applicazione del sistema di ricompense all'interno di una grande azienda italiana: la TIM S.p.A. L'azienda in esame utilizza, come approccio alla remunerazione dei dipendenti, un sistema basato sull'idea di *total rewarding*. Il *Total Reward System* è una filosofia di gestione delle risorse umane relativamente nuova. Si tratta di un sistema che fa leva non soltanto su ricompense di tipo monetario ma su tutte le ricompense che possono avere effetto positivo sulla soddisfazione dei dipendenti, comprese dunque anche quelle non monetarie.

Come si è visto nel corso dei capitoli precedenti e come è stato ribadito poco sopra, tanto la retribuzione economica, quanto i servizi di *welfare* aziendale possono incrementare la

---

<sup>87</sup> Si riveda nel paragrafo 1.1 il modello di Porter e Lawler (1968), ripreso da Costa G., Gianecchini M., (2005), op. cit. pp. 332-335.

soddisfazione del dipendente per il proprio posto di lavoro. Per rispondere a questi molteplici bisogni del personale le aziende potrebbero combinare tra loro le diverse ricompense in modo che producano congiuntamente gli effetti desiderati sulla soddisfazione dei dipendenti, sfruttando al massimo i vantaggi di entrambi<sup>88</sup>.

Proprio sulla base di questo concetto si è sviluppata l'idea del sistema di *Total Reward*. Il termine inglese “*total reward*” sta infatti a significare “ricompensa totale”, ovvero l'insieme di tutte le modalità di ricompensa attraverso cui si può remunerare un lavoratore.

È bene fare una precisa distinzione tra *reward* e *compensation*. Con *compensation* si intendono le ricompense di tipo strettamente monetario, che solitamente sono rappresentate dalla retribuzione, e *benefit* quali cellulari e auto aziendali. Queste costituiscono però solo una parte del *reward*, cioè dell'insieme di ricompense che in realtà, come si è detto, possono avere anche diversa natura<sup>89</sup>. L'approccio al *Total Reward System* prevede quindi un'integrazione tra ricompense di tipo economico e ricompense di tipo non economico.

Questo tipo di approccio è stato sviluppato verso la metà degli anni '80, proprio per introdurre un nuovo *trend*, una nuova modalità di ricompensa che comprendesse anche altri elementi, non necessariamente economici. Le prime ad applicarlo, negli anni '90, furono delle aziende americane e britanniche ma ad oggi sembra si stia diffondendo sempre di più anche tra altre aziende<sup>90</sup>.

Verrà di seguito presentata l'applicazione di questo particolare approccio alla remunerazione all'interno della TIM S.p.A. L'analisi partirà dall'illustrazione del sistema di *Total Reward* nel complesso, per poi analizzare più nel dettaglio le sue singole componenti, o “leve”, ed i meccanismi attraverso i quali queste possono agire sulla motivazione del personale, incrementandone l'impegno. Successivamente si chiarirà se ed in quali circostanze questi strumenti hanno dato i risultati desiderati dall'azienda. Ai fini di un'accurata presentazione, sono state svolte, presso la sede secondaria dell'azienda, delle interviste con i responsabili delle funzioni che si occupano dei temi rientranti nel *Total Reward*.

In data 18 aprile 2019, si è svolta un'intervista con il responsabile della funzione che si occupa del tema del *Welfare* aziendale, il Dott. Alessandro Liguori, che ha illustrato le principali aree all'interno delle quali interviene il sistema.

Successivamente sono state svolte altre due interviste in data 23 aprile e 29 luglio 2019, con il responsabile della funzione che presidia il tema degli incentivi economici, il Dott. Claudio Varani.

---

<sup>88</sup> Si veda Gabrielli G., Profili S., (2016), op. cit.

<sup>89</sup> Si veda OD&M Consulting, (2011), op. cit.

<sup>90</sup> Si veda Carbone M., Martinotti G., Paliotta G., Scricco R., (2015), “*Il sistema di Total Reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane*”.

Nel corso di queste ultime interviste, incentrate sul tema delle ricompense economiche, si è analizzato, in particolare, il funzionamento del sistema di incentivazione, nonché quali possano essere gli effetti della sua applicazione sui risultati dei dipendenti, e sull'azienda nel complesso<sup>91</sup>.

### **3.2 La TIM S.p.A.**

La sigla TIM rappresentava inizialmente l'acronimo di "Telecom Italia Mobile", in quanto era il marchio utilizzato dal gruppo Telecom Italia S.p.A., azienda operante nel settore delle telecomunicazioni, per commercializzare tutti i servizi di telefonia mobile in Italia ed in Brasile<sup>92</sup>. La Telecom Italia Mobile S.p.A. nacque, tramite un atto di scissione parziale<sup>93</sup> dal gruppo Telecom Italia, nel 1995. L'obiettivo era quello di costituire un'area specificatamente dedicata alla creazione e alla gestione delle reti di telefonia mobile, visti i continui progressi avvenuti in questo campo delle telecomunicazioni.

Nel marzo del 2005 avvenne il definitivo scorporo del business delle telecomunicazioni mobili con la creazione di due apposite società, controllate al 100% da Telecom Italia che opera invece nella telefonia fissa: TIM Italia S.p.A. e TIM International S.p.A. che si occupano, rispettivamente, delle linee mobili italiane ed internazionali.

A partire dal 2016, il gruppo avvia però un processo di *rebranding*<sup>94</sup>, con il quale adotta TIM come marchio unico per tutti i servizi di telecomunicazioni, che comprendono telefonia mobile, telefonia fissa e connessione ad Internet. La società cambia quindi la sua denominazione "Telecom Italia S.p.A.", utilizzata fin dal 1994, in "TIM S.p.A.", attualmente in uso.

Contemporaneamente la società ridisegna anche il proprio logo, rappresentato ora da tre strisce rosse in cui sono leggibili le lettere dell'*ex* acronimo TIM, ma che può anche essere considerato una stilizzazione di un chip SIM (si veda figura 4). Viene unificato anche il sito internet, che comprende ora tutte le offerte sia per la telefonia mobile che per la telefonia fissa.

TIM è stato il primo operatore a consolidarsi nel campo delle telecomunicazioni mobili in Italia ed uno tra i primi a livello europeo. Nel corso della sua storia ha apportato notevoli progressi ed innovazioni proprio nel settore della telefonia mobile.

---

<sup>91</sup> Si ringrazia la TIM S.p.A., in particolare il Dott. Claudio Varani e il Dott. Alessandro Liguori per la disponibilità nel fornire informazioni utili alla stesura della presente tesi.

<sup>92</sup> Ripreso da "Il sole 24 ore".

<sup>93</sup> La scissione parziale di una società, detta anche scorporazione, si ha quando la società originaria trasferisce solo una parte del suo patrimonio in una o più società, esistenti o di nuova costituzione, senza estinguersi (cosa che avverrebbe invece nel caso di una scissione totale).

<sup>94</sup> Il *rebranding* consiste in un processo di marketing volto a riposizionare un brand già esistente, attraverso la costruzione di un nuovo marchio e di una nuova o rinnovata immagine aziendale.

Nello stesso anno della sua creazione, il 1995, lanciò la *TIM card* ovvero la prima carta ricaricabile per i telefoni cellulare, diventando quindi il primo operatore al mondo ad introdurre questo sistema di ricarica sul mercato.

Nel 2002 è la prima azienda in tutta Europa ad introdurre i servizi di messaggistica MMS, che consentono di inviare messaggi contenenti oggetti multimediali, come immagini e video. L'anno successivo avvia il primo servizio di TV su telefonino mobile al mondo.

Anche nei tempi più recenti ha continuato a mantenere il passo con i progressi effettuati in questo ramo delle telecomunicazioni, lanciando programmi quali *TIMvision* per la visione di film e serie TV *on demand* e in *streaming*, *TIM Cloud* per la conservazione di dati digitali, *TIMmusic* che consente di ascoltare la propria musica preferita in *streaming*, e una serie di altri servizi tutti disponibili tramite i dispositivi mobili.

**Fig. 4 Nuovo logo e dimensione dell'azienda**



Dimensione dell'azienda	
Personale	57.316
Investimenti industriali	1.481 milioni di euro
Ricavi	9 miliardi di euro

Fonte dati: sito ufficiale "TIM e Telecom in un unico portale"

Nella figura 4 sono stati riportati sulla destra i dati, aggiornati al 30 giugno 2019, relativi alle variabili che, come è stato detto nel corso dei primi capitoli, vengono normalmente utilizzate per descrivere la dimensione di un'azienda.

Ad oggi la TIM risulta essere, in Italia, il secondo operatore per numero di clienti nella telefonia mobile ed il primo nella telefonia fissa. Conta in tutto 31,7 milioni di linee mobili in Italia, e ben 55 milioni di linee mobili in Brasile. L'Italia e il Brasile costituiscono i mercati di riferimento<sup>95</sup> della TIM, ma la compagnia opera anche in molte altre parti del mondo<sup>96</sup>.

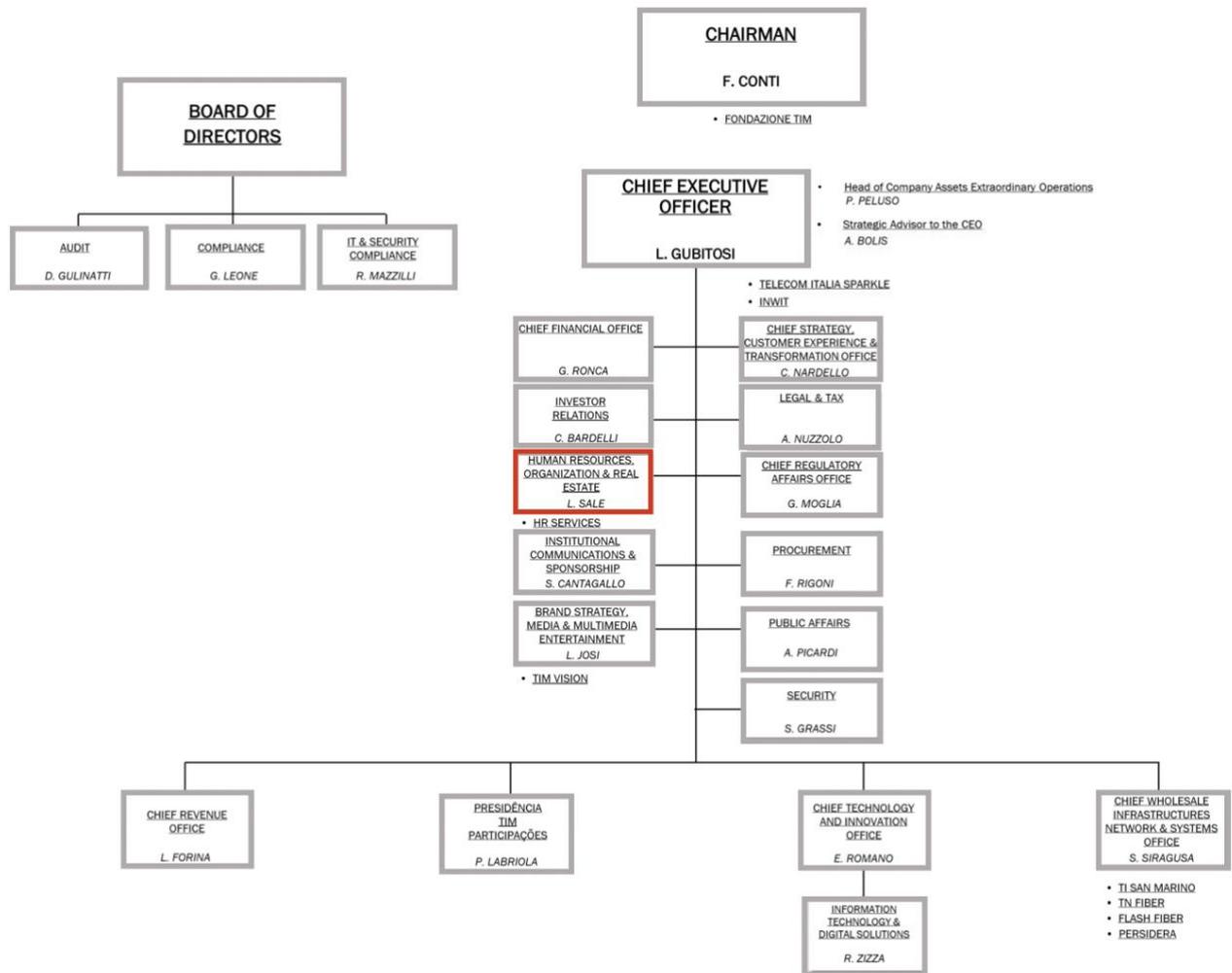
Per gestire le molteplici attività del gruppo, in tutto il mondo, esso è organizzato secondo specifiche funzioni, ognuna delle quali dedicata ad un particolare tema aziendale.

<sup>95</sup> Costituiscono i mercati sui quali un'azienda decide di puntare. Date le diverse differenze nei consumatori, le aziende suddividono il mercato in segmenti e li analizzano per stabilire quali di essi presentino le migliori opportunità, per inquadrarli quali mercati obiettivo o *target*. Da Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M., (2017), "Marketing Management", Milano, Torino, Pearson.

<sup>96</sup> Per maggiori informazioni si consulti il sito internet ufficiale "TIM e Telecom in un unico portale".

Nella figura 5 viene illustrato l'organigramma del gruppo, nel quale sono rappresentate tutte le diverse funzioni aziendali, nonché i responsabili che fanno capo ad ognuna di esse.

**Fig. 5 L'assetto organizzativo di Telecom Italia al 03.06.2019**



Fonte dati: sito ufficiale "TIM e Telecom in un unico portale"

Nello specifico, la funzione che si occupa della gestione del personale (evidenziata in figura) è la "Human Resources, organization & real estate", a cui fa capo il Dott. L. Sale.

Tale funzione ha la responsabilità di tutte le attività che riguardano la gestione e lo sviluppo dei dipendenti del gruppo che, al 30 giugno 2019 ammontano ad un totale di 57.316, dei quali 47.665 solo in Italia. Nel corso del Capitolo 1 è già stato evidenziato che uno dei principali compiti normalmente svolto dalla funzione Risorse Umane, nella gestione del personale, consiste nel pensare e sviluppare un adeguato sistema di ricompense.

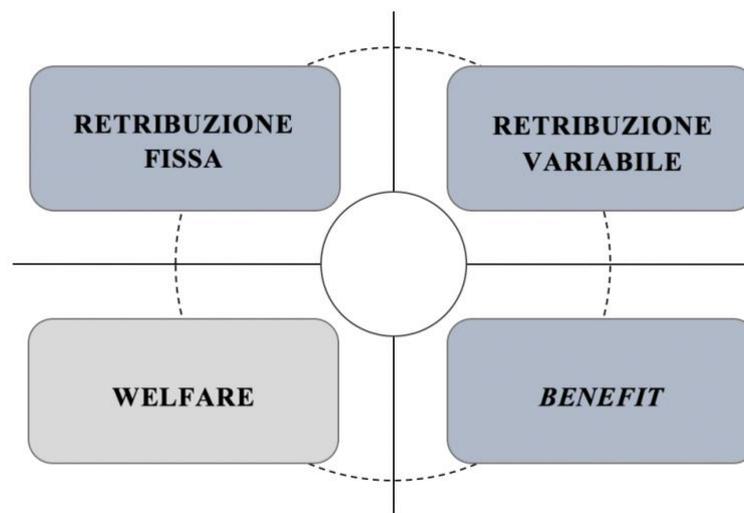
In questo ambito la TIM utilizza un sistema basato sulla filosofia del *Total Reward*, cercando di bilanciare tra loro sia elementi di natura monetaria sia elementi di diversa natura.

### 3.3 Il Total Reward System in TIM

Il *Total Rewarding* all'interno della TIM fa leva su quattro elementi in particolare: sulla retribuzione, che prevede oltre alla parte fissa anche una parte variabile, su sistemi di *benefit* e su un dettagliato piano di *welfare* aziendale (come si può osservare dalla figura 6).

L'obiettivo di questo sistema di remunerazione è quello di “garantire la capacità di attrarre, trattenere e motivare le persone, assicurando la competitività dell'azienda nel mercato del lavoro”.

**Fig. 6** Gli elementi del Total Reward System in TIM



Fonte: nostra rielaborazione dati emersi durante l'intervista

Nella figura poco sopra è stata fatta una distinzione (visibile dai colori utilizzati) tra i primi tre elementi del sistema e il piano di *welfare*, in quanto queste tematiche vengono gestite in maniera separata all'interno dell'azienda. La retribuzione, fissa e variabile, e i *benefit* vengono gestiti da un'apposita funzione che si occupa del tema degli incentivi economici, mentre un'altra funzione specifica è stata destinata al tema di *welfare* per i dipendenti. Tutte tematiche che fanno capo alla funzione *Human Resources* di cui si è parlato precedentemente.

Nelle pagine successive verranno analizzate in dettaglio le diverse leve utilizzate nel *Total Rewarding* della TIM, e per coerenza sarà svolta un'analisi separata tra la retribuzione e i sistemi di *benefit* da un lato, e il sistema di *welfare* aziendale dall'altro.

#### 3.3.1 Il “pacchetto retributivo” dell'azienda

Come è stato evidenziato nella precedente figura 6, la TIM prevede oltre al pagamento della retribuzione fissa, anche l'erogazione di una componente variabile, utile al fine dell'incentivazione

del personale, ed un sistema di *benefit*. Si tratta, in quest'ultimo caso, di una retribuzione di natura non monetaria, che però apporta dei vantaggi dal punto di vista economico.

La retribuzione fissa viene corrisposta al dipendente sulla base del ruolo da esso ricoperto in azienda. Ciò che l'azienda vuole apprezzare e remunerare, con questa componente della retribuzione, è il ruolo aziendale in sé.

Gli elementi determinanti nello stabilire la quantità di retribuzione da assegnare ad ogni ruolo, sono la natura strategica che esso riveste all'interno dell'azienda e la sua ampiezza, ovvero la quantità dei suoi compiti e mansioni. Nel determinare l'ammontare di retribuzione fissa l'azienda fa anche affidamento sui livelli stabiliti nel resto del mercato di riferimento.

Questa retribuzione costituisce la paga base aziendale, o Retribuzione Annuale Lorda (RAL), che viene in ogni caso garantita al dipendente soltanto per la posizione ricoperta, indipendentemente quindi dallo sforzo profuso nel lavoro.

Contrariamente a questa componente, la retribuzione variabile viene invece corrisposta al dipendente in base al livello di raggiungimento di obiettivi, precedentemente assegnati.

Si tratta di una remunerazione aggiuntiva rispetto alla paga di base, il cui ammontare varia in base al conseguimento degli obiettivi. Lo scopo dell'utilizzo della leva variabile è appunto quello di incentivare il dipendente, tramite questi premi aggiuntivi, a raggiungere singoli obiettivi che nel loro complesso permettano di conseguire i risultati aziendali.

Affinché questo meccanismo funzioni l'azienda ha stabilito un "legame trasparente" tra il livello di raggiungimento degli obiettivi e la quantità di remunerazione ottenibile per ogni dato livello. In questo modo un dipendente, potendo conoscere la natura e la quantità del premio che riceverà al conseguimento degli obiettivi, sarà probabilmente motivato ad aumentare il suo impegno.

Si analizzerà ora nel dettaglio come funziona questo meccanismo di incentivazione e, soprattutto, come avviene il collegamento tra i livelli di conseguimento degli obiettivi e l'ammontare di retribuzione variabile.

Il sistema di incentivazione TIM è rivolto a tutti i dipendenti dell'azienda: ognuno di essi ha la possibilità di ottenere una remunerazione aggiuntiva al conseguimento di dati obiettivi. I dipendenti però occupano delle posizioni diverse nell'organizzazione, da cui conseguono diverse responsabilità, compiti ed autonomia per agire.

In coerenza con tali differenze, l'azienda prevede ricompense diverse per i dipendenti in base alle posizioni aziendali che ricoprono. Il sistema di incentivazione parte dunque con l'individuare i diversi ruoli aziendali, che sono stati raggruppati in quattro categorie, a ciascuna delle quali è assegnato un tipo di ricompensa diverso. Successivamente per ognuna di queste categorie è stato determinato il numero di dipendenti che ne fanno parte (Fig. 7). Maggiore è il numero di dipendenti

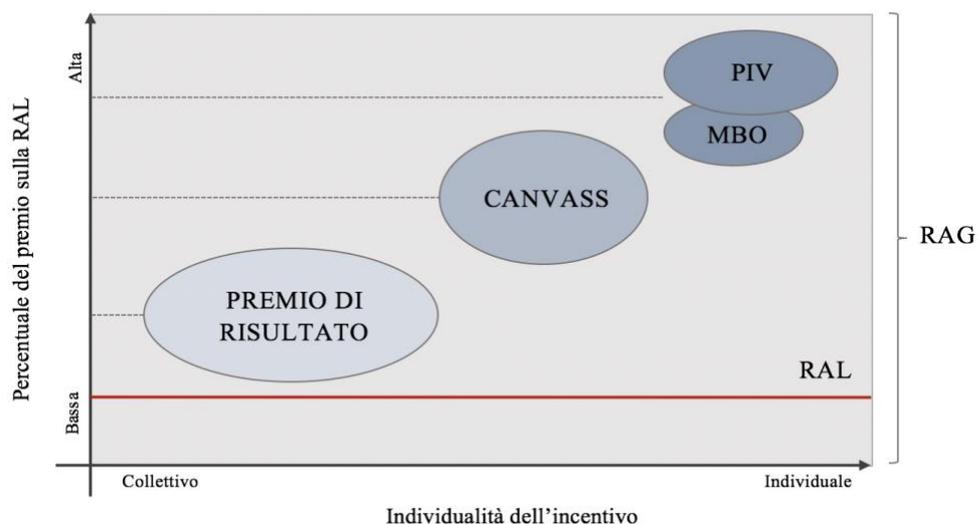
della categoria a cui la ricompensa è rivolta e a cui è assegnato l'obiettivo, più l'incentivo è di tipo collettivo. Le categorie più numerose risultano quelle dei dipendenti che occupano le posizioni più basse della piramide aziendale, mentre salendo verso posizioni più in alto fino alla classe del *management* l'incentivo diventa sempre più individuale.

Ad ogni categoria così individuata è stato associato un diverso livello di retribuzione variabile. Non si tratta di un livello assoluto ma di un intervallo all'interno del quale la ricompensa varierà: l'ammontare effettivo dipende dal conseguimento degli obiettivi.

Come si avrà modo di approfondire successivamente l'azienda utilizza una particolare curva, con un livello minimo e massimo, che collega l'ammontare di retribuzione variabile ad ogni livello di raggiungimento dell'obiettivo. Tale curva sarà più alta o più bassa a seconda delle diverse categorie.

Questo livello di retribuzione variabile viene assegnato in base al "peso" che i ruoli ricoprono nell'organizzazione. Nel determinare tale livello l'azienda fa anche riferimento a delle indagini retributive, svolte da società specializzate. Tramite queste indagini si va a verificare in particolare quale è il peso assegnato dal mercato ad una stessa posizione e quale quantità di incentivo riconosce per tale peso. Tale livello di retribuzione variabile viene espresso in percentuale della RAL, ed è minore nel caso di incentivazione collettiva, mentre è maggiore quando è rivolta a pochi dipendenti, assumendo quindi carattere più individuale (fig.7).

**Fig. 7 Gli strumenti di incentivazione**



*Fonte: nostra rielaborazione dati emersi durante l'intervista*

Dunque sulla base di questo meccanismo, come è stato illustrato nella precedente figura 7, si individuano quattro diverse tipologie di ricompense, collegate a ciascuna categoria di lavoratori:

- Gli MBO: sono degli incentivi individuali manageriali rivolti al *middle management* e al vertice. Come si può notare dalla figura la loro “dimensione” è piccola poiché sono incentivi rivolti solo ai pochi dipendenti che rivestono posizioni manageriali. Di conseguenza la percentuale di questo premio rispetto alla RAL è molto elevata.
- I PIV: si tratta anche in questo caso di incentivi individuali, ma di tipo commerciale poiché rivolti ai dipendenti che si occupano delle aree di progettazione e vendita dei servizi. Ancora, dunque, il numero di risorse a cui l’incentivo è rivolto risulterà basso mentre la percentuale del premio sarà alta.
- Il CANVASS (o CRASH PROGRAM): sono incentivi di tipo collettivo, rivolti cioè ad un numero molto più ampio di dipendenti, che rivestono un ruolo nell’ambito della cosiddetta “fabbrica”. Si tratta in particolare di addetti ai servizi di *customer care* o di *open access*.
- I PREMI DI RISULTATO: sono degli strumenti di incentivazione collettiva rivolti a tutto il personale non manageriale, che non sia già destinatario di altri sistemi di incentivazione individuale. La quantità di risorse umane è in questo caso molto ampia e di conseguenza tanto più basso risulterà il premio.

Si faccia attenzione al fatto che nella figura 7, la retribuzione variabile è stata espressa in valori percentuali e non assoluti. Dallo schema potrebbe sembrare che dipendenti dei settori progettazione e vendita ricevano la stessa quantità di retribuzione di un *manager*, che ha chiaramente maggiori responsabilità. Ma solo la percentuale sulla paga di base è la stessa ed avendo il *management* uno stipendio più elevato avrà anche una ricompensa proporzionalmente più elevata.

Dopo aver determinato la ricompensa da assegnare ad ogni ruolo sulla base delle sue caratteristiche, vengono stabiliti anche gli obiettivi che devono essere raggiunti per poter avere accesso a tale ricompensa.

Gli obiettivi vengono assegnati in modo da creare una “cinghia di trasmissione” che va da obiettivi generali fino ad obiettivi sempre più specifici e individuali.

Normalmente ad ogni ruolo non viene assegnato un singolo obiettivo, ma più obiettivi che concorrono in percentuali diverse alla determinazione del premio.

Per i dipendenti destinatari dei Premi di Risultato o del *Canvass*, vengono assegnati degli obiettivi collettivi, cioè obiettivi che riguardano risultati dell’azienda nel suo complesso. Particolarmente usati, tra gli obiettivi generali collettivi, sono l’EBITDA o la quantità di ricavi. Per il personale addetto all’area commerciale sono invece previsti degli obiettivi molto più specifici e di vendita, in particolare, per il personale addetto alle vendite. Tra gli obiettivi che possono concorrere a

determinare il premio, per questa categoria, sono assegnati i ricavi dalle linee mobili e fisse, o i ricavi dalla vendita di prodotti in mobile e fisso.

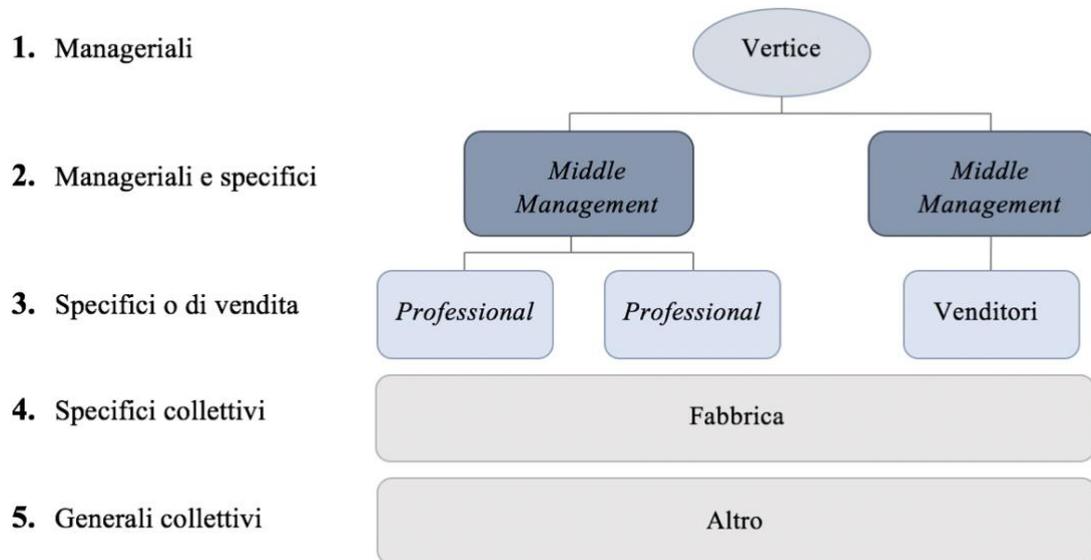
Infine per i dipendenti che rivestono ruoli manageriali sono previsti obiettivi molto più individuali e specifici, ovvero obiettivi inerenti le loro posizioni. Il ristretto numero di dipendenti a cui l'incentivo è rivolto permette di attribuire obiettivi specificatamente pensati per ogni ruolo.

I dipendenti possono quindi essere realmente in grado di raggiungerli mettendo l'impegno necessario nello svolgimento dei loro compiti.

Tra gli obiettivi, loro assegnati, vi sono: l'EBITDA sul quale possono avere un'influenza diretta grazie alla loro elevata posizione che comporta ampia responsabilità e autonomia, ma anche obiettivi molto più legati alle loro specifiche mansioni.

Esempi di questi obiettivi possono essere il costo del lavoro per il responsabile del personale, la massimizzazione del valore dell'infrastruttura di rete fissa, la posizione finanziaria netta o la copertura innovativa 4G. Tutti obiettivi che sono strettamente collegati alla funzione svolta dal manager, dunque individuali. Dato che rientrano tra le mansioni effettivamente svolte dal soggetto, vi è maggiore possibilità per esso di influire sul risultato finale.

**Fig. 8 Cinghia di trasmissione degli obiettivi**



*Fonte: nostra rielaborazione dati emersi durante l'intervista*

Definiti in questo modo gli obiettivi bisogna stabilire l'ammontare di premio che verrà assegnato in base al livello di raggiungimento degli stessi, in modo che si ottenga un effetto incentivante.

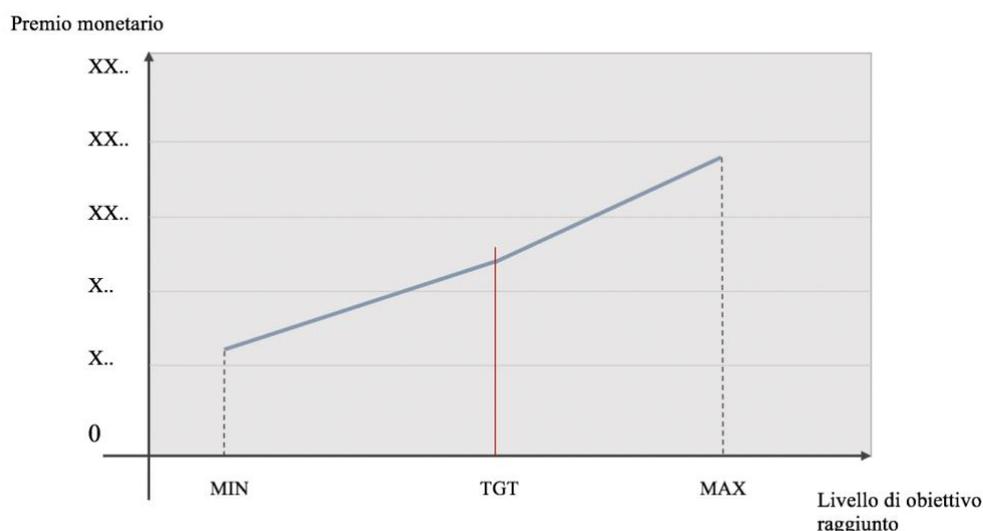
A tale scopo l'azienda utilizza due particolari curve, che permettono di effettuare questo collegamento.

Una prima curva rappresenta, in termini quantitativi, il *continuum* di tutti i livelli di obiettivo che possono essere raggiunti. Viene definita, per l'appunto, “curva obiettivo”.

Tra i vari livelli vengono individuati un minimo, un medio e un massimo. Il livello medio, definito anche *target*, è quel livello che il dipendente dovrebbe aspirare a raggiungere o anche superare. Con il minimo si stabilisce invece il livello di obiettivo più basso da raggiungere per poter ottenere la ricompensa. Al di sotto di tale livello non si ottiene alcuna remunerazione aggiuntiva.

In alcuni casi, soprattutto per obiettivi ritenuti strategici, può essere poi prefissato un ulteriore “cancello” o “soglia di accesso”. Si tratta di un livello di obiettivo che deve almeno essere raggiunto, altrimenti non si procede al pagamento dell'intero premio. Nella maggior parte dei casi tale livello coincide con il livello minimo, ma può essere fissato ad un livello differente in base al tipo di obiettivo.

**Fig. 9 Curva obiettivo**



*Fonte: nostra rielaborazione dati emersi durante l'intervista*

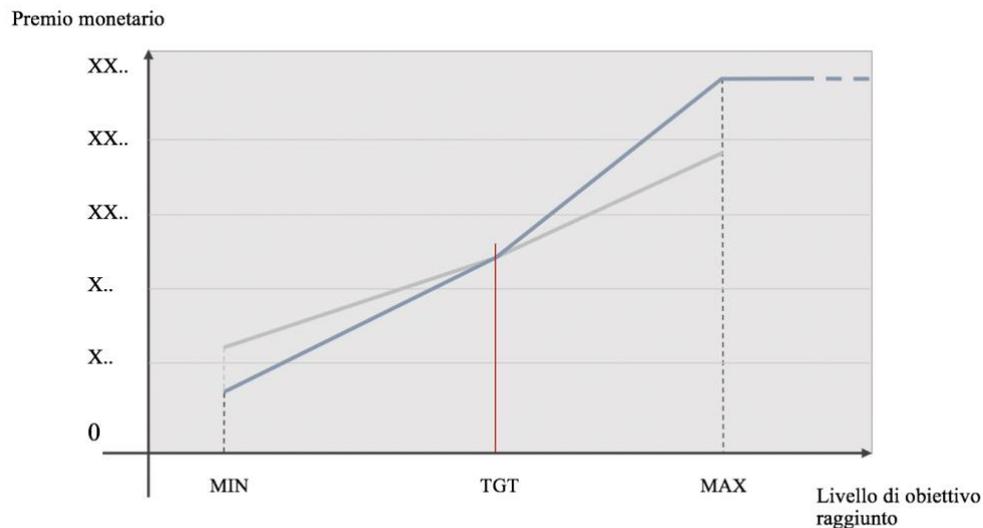
La curva appena descritta viene costruita, per ognuno degli obiettivi, così come rappresentata in figura 9, e serve a valutare il lavoro svolto dal dipendente. Per assegnare un valore alla prestazione del dipendente si segna un punto sulla linea che, a discrezione del valutatore, rappresenta il reale risultato raggiunto.

A tale curva ne viene poi sovrapposta un'ulteriore, che viene definita “curva economica”. Questa serve per collegare a ciascuno dei livelli di raggiungimento individuati con la curva obiettivo, un determinato ammontare di retribuzione variabile. Difatti, una volta valutata la prestazione svolta dal dipendente, bisognerà progettare un meccanismo attraverso il quale stabilire il premio da corrispondere a tale prestazione. La curva economica è costruita come la curva obiettivo e indica il *continuum* delle quantità di retribuzione variabile da assegnare a ciascun livello di prestazione.

Dopo aver individuato un punto sulla curva obiettivo che rappresenti il grado di raggiungimento dell'obiettivo, si va a vedere a quale punto della curva economica esso corrisponda.

Si illustra il funzionamento della curva economica, appena descritta, nella seguente figura 10:

**Fig. 10 Curva economica**



*Fonte: nostra rielaborazione dati emersi durante l'intervista*

Come si può osservare dalla rappresentazione, la curva economica è più bassa della curva obiettivo per livelli di raggiungimento inferiori a quello *target*, mentre cresce ad una velocità maggiore per livelli superiori.

Lo scopo di questa particolare costruzione è proprio quello di incentivare i dipendenti a raggiungere almeno il livello *target* dell'obiettivo. Se si raggiunge solo una percentuale bassa di obiettivo la ricompensa ad esso collegata sarà meno che proporzionale, mentre raggiungendo percentuali più elevate l'ammontare di ricompensa ottenibile aumenta sempre di più. In questo modo il dipendente dovrebbe essere motivato ad incrementare il suo impegno per raggiungere il più possibile l'obiettivo ed ottenere ricompense molto elevate.

Come si noterà, però, una volta raggiunto il livello di obiettivo stabilito come massimo, la curva economica non cresce più, ma rimane costante. Ciò vuol dire che, anche se il dipendente raggiunge una quantità di obiettivo superiore al massimo, la ricompensa che otterrà sarà sempre la stessa. Questo è stato stabilito per due ragioni in particolare. Innanzitutto per una questione di logica: i livelli *target* di obiettivo vengono fissati sulla base di quanto si immagina un dipendente possa raggiungere se si impegna. Il livello massimo di obiettivo può essere raggiunto se un dipendente riesce a impegnarsi più di quanto previsto. Se però l'obiettivo raggiunto diventa molto più alto di quello previsto vuol dire che vi è stato un errore di fondo nella definizione del *target*, troppo facile rispetto all'impegno che un dipendente può potenzialmente mettere nel lavoro.

La seconda motivazione è invece di tutela verso l'azienda. Infatti, di solito, livelli di risultato più elevati del massimo, dipendono da eventi straordinari, non dipendenti dal lavoratore. In questo caso il dipendente riceverebbe un premio per meriti che non sono del tutto suoi. Fissare una retribuzione variabile massima che non può essere superata, serve proprio ad evitare tale possibilità. In ultima analisi viene comunicato il tempo di validità, ovvero entro quando deve essere raggiunto l'obiettivo affinché si possa ottenere la ricompensa.

Questo meccanismo dovrebbe rendere abbastanza chiaro ed evidente al personale come un dipendente viene valutato, sulla base degli obiettivi raggiunti, e come gli viene assegnata una determinata quantità di remunerazione aggiuntiva.

Oltre a queste remunerazioni di tipo monetario il pacchetto retributivo aziendale prevede anche un insieme di *benefit*. Si tratta di beni fisici e servizi che rappresentano una retribuzione in natura, che va a sostituire una parte di quella economica. Sono previsti quali *benefit*, le auto ad uso promiscuo<sup>97</sup> concesse ai dipendenti, i servizi di *Health Care*, i prestiti e le assicurazioni ai dipendenti e TIM per Noi, un sistema di tariffazione riservato a chi lavora presso l'azienda.

Come è già stato accennato all'inizio di questo paragrafo, sebbene si tratti di una remunerazione in natura, i *benefit* hanno comunque un valore economico sia per l'azienda, sia per i dipendenti, poiché permettono alla prima di ridurre i costi e ai secondi di aumentare la capacità di spesa grazie ai benefici fiscali di cui godono. Alcune disposizioni<sup>98</sup> prevedono un trattamento fiscale agevolato per alcune forme di retribuzione non monetaria, disposizioni volte a minimizzare il carico impositivo dell'azienda e incentivare la diffusione di questi strumenti. In particolare il legislatore prevede che quei *benefit* che vanno a soddisfare interessi ritenuti "meritevoli di tutela", quali ad esempio i programmi di *Health Care*, non vanno a formare il reddito imponibile del dipendente (beneficio della non imponibilità)<sup>99</sup>. Questi benefici permettono di ridurre il "cuneo" fiscale, vale a dire la distanza che si forma tra reddito lordo pagato dall'azienda e reddito netto percepito dal lavoratore a causa dell'imposizione fiscale, apportando benefici ad entrambe le parti.

### **3.3.2 Il programma di *People Caring***

Per quanto riguarda le iniziative nell'ambito del *welfare* aziendale la TIM ha sviluppato un apposito programma, definito "*People Caring*", che, attraverso un insieme di servizi interni e convenzioni, è volto a migliorare il benessere dei dipendenti dell'azienda.

---

<sup>97</sup> Con "uso promiscuo" si fa riferimento a beni, in questo caso particolare autoveicoli, impiegati per le attività commerciali. Ripreso da "*Il sole 24 ore*".

<sup>98</sup> Contenute nel Testo Unico delle Imposte sui Redditi, normalmente abbreviato in TUIR.

<sup>99</sup> Si veda Treu T., (2013), op. cit.

Il programma è suddiviso in tre macro-filoni, tre sotto-aree comprendenti degli insiemi di servizi che sono tra loro assimilabili in quanto rivolti a soddisfare uno stesso bisogno dei lavoratori.

Una prima area comprende i servizi di *work-life balance*, pensati per facilitare al personale il bilanciamento tra gli impegni della vita privata e di quella lavorativa.

Nel programma è incluso il servizio “Mio Nido”, ovvero un servizio rivolto ai figli molto piccoli dei dipendenti. L’azienda mette a disposizione degli asili nido aziendali, che permettano a madri e padri lavoratori di occuparsi più facilmente dei loro figli mentre nel contempo svolgono i loro compiti. Una seconda opzione, nel caso il dipendente scelga asili nido privati all’esterno, prevede il rimborso delle tasse sostenute presso questi ultimi.

Un altro importante ruolo riveste il programma “TIM Estate Ragazzi” con il quale, ogni anno, circa 6000 bambini vengono mandati in vacanza con il contributo da parte dell’azienda. È un servizio fondamentale soprattutto per quei dipendenti che non possono permettersi di pagare le vacanze dei figli, un’esperienza senz’altro importante per i bambini, o che non hanno abbastanza tempo per occuparsene durante la pausa estiva.

Sempre tra i servizi di conciliazione vita-lavoro rientrano i servizi “Rimborso Tasse Universitarie” e l’erogazione di borse di studio Intercultura<sup>100</sup>, per sostenere l’istruzione dei figli dei dipendenti. L’istruzione e l’educazione dei giovani riveste un ruolo molto importante nell’ambito dei servizi di *welfare*. Si pensi che circa il 90% delle risorse vengono destinate proprio alle iniziative estive. Nell’ambito del sistema di *work-life balance* è previsto un servizio di “*Special Welfare*”. Si tratta di un piano di *flexible welfare*, che prevede che tutti i servizi compresi all’interno del piano, non facendo parte della retribuzione, non siano sottoposti alla tassazione.

Proprio come per i *benefit* nell’ambito della retribuzione di cui si è già parlato, il Legislatore ha previsto un trattamento fiscale agevolato anche per alcuni servizi di *welfare* rispondenti a bisogni essenziali degli individui. Proprio come nel caso precedente, l’obiettivo è quello di incentivarne la diffusione all’interno delle aziende<sup>101</sup>. L’azienda ha anche stipulato delle convenzioni commerciali con alcune strutture esterne, per consentire ai propri dipendenti l’acquisto a prezzi agevolati di beni o servizi eventualmente non forniti dall’azienda stessa.

Il sistema di servizi di *work-life balance*, così strutturato, si è rivelato efficace: nel 2017 la TIM ha ottenuto la certificazione “*Family Audit*” divenendo così la prima azienda italiana operante nel campo delle telecomunicazioni, e la più grande di sempre, ad ottenere tale certificazione<sup>102</sup>. Il

---

<sup>100</sup> Numerose aziende ad oggi offrono a figli di dipendenti, in un determinato territorio, borse di studio per i programmi estivi di Intercultura, che prevedono esperienze di studio all’estero per i giovani.

<sup>101</sup> Si veda T. Treu, (2013), op. cit.

<sup>102</sup> Per maggiori informazioni si consulti il sito internet ufficiale “*TIM e Telecom in un unico portale*”.

“Family Audit” è uno standard, rilasciato alle aziende dopo una serie di lunghe verifiche, che attesta la capacità delle stesse di essere attente alle necessità di conciliazione tra vita privata e lavorativa dei propri dipendenti. È di proprietà della Provincia autonoma di Trento, che funge anche da Ente di certificazione.

Il secondo filone di *welfare* è formato da servizi di “*work in time management*”, a contenuto non economico, volti a rendere più flessibile lo svolgimento del lavoro per i dipendenti.

Un primo intervento in questo ambito è stato stabilire un sistema di *smart working* o “lavoro agile” che, come già precisato nel corso del paragrafo 2.3, fa uso delle nuove tecnologie informatiche per permettere lo svolgimento del lavoro anche da luoghi distanti dai locali dell’organizzazione. In particolare la TIM prevede per i dipendenti la possibilità di svolgere il lavoro, tramite mezzi elettronici, presso il proprio domicilio, o locali vicini alla sede del domicilio, per un giorno alla settimana. La categoria di dipendenti ai quali può essere applicato questo particolare sistema comprende circa 14.000 lavoratori.

Un altro schema, che comprende un insieme di servizi per rendere più flessibile e agevole lo svolgimento del lavoro, è il “*mobility management*”. I servizi di *mobility* sono pensati per facilitare gli spostamenti tra casa e luogo di lavoro, risparmiando tempo e denaro.

La TIM mette a disposizione del personale innanzitutto un servizio di navette, che trasportino i dipendenti direttamente ai loro uffici, evitandogli ad esempio il dover affrontare un lungo tragitto con i mezzi pubblici.

L’azienda ha anche a disposizione dei parcheggi interni e delle rastrelliere per le biciclette riservati ai dipendenti, il che gli permetterà di non sprecare ulteriore tempo, probabilmente richiesto, dalla ricerca di un posto auto.

Un innovativo servizio per la mobilità dei dipendenti in TIM, che sta man mano prendendo piede anche nelle città, è il *Company Car Sharing*, un modello di condivisione dell’automobile. Il servizio di *car sharing* prevede che gli utenti utilizzino per i propri spostamenti delle stesse automobili, su prenotazione (di solito tramite app) e per un tempo limitato, da cui il termine “condivisa”. Terminato il tragitto l’auto può essere lasciata in qualsiasi parcheggio e sarà visibile sugli appositi dispositivi ad ulteriori utenti interessati ad usufruirne per i loro spostamenti. L’utente dovrà sostenere solamente un costo proporzionale al tempo in cui ha utilizzato il veicolo.

I principali vantaggi legati a questo sistema di trasporto consistono proprio nella riduzione dei costi normalmente legati ai mezzi di trasporto: il dipendente che utilizza l’auto condivisa non dovrà preoccuparsi di sostenere costi per il carburante, bollo e assicurazione, non dovrà sostenere costi aggiuntivi per parcheggi nei garage o nei box, necessari soprattutto in quelle città molto affollate dove trovare un posto auto è più un’eccezione che la regola.

L'idea della mobilità condivisa era nata già in tempi abbastanza lontani, precisamente nel 1948 da una cooperativa di Zurigo, ma si sta diffondendo sempre di più soprattutto negli ultimi anni. Per questo la TIM, dal 2015, ha messo a disposizione dei dipendenti dell'azienda delle auto in *sharing*, che permettano loro di spostarsi tra le varie sedi aziendali per motivi di servizio.

I veicoli vengono monitorati tramite la piattaforma W.A.Y., che consente di avere informazioni e raffigurazioni grafiche su tutti i veicoli aziendali, sui loro movimenti, sulla loro disponibilità e su dove sono localizzati.

Ad ultimo, tra i servizi di trasporto, l'azienda prevede un piano per gli spostamenti tra casa e lavoro. I servizi di collegamento casa-lavoro vengono svolti in collaborazione con i comuni e le istituzioni, presenti sui tutti i territori in cui si trovano le sedi aziendali, che mettono a disposizione azioni per la mobilità dei dipendenti che operano sul territorio.

La terza ed ultima area di intervento prevista nel programma di *People Caring*, è stata definita "*Inclusion Management*", poiché comprende un insieme di servizi volti a ridurre le differenze eventualmente esistenti tra i dipendenti e porli in parità di condizioni, consentendo a ciascuno di esprimere se stesso all'interno dell'azienda e di dimostrare le proprie capacità, senza distinzioni di *handicap*, sesso e religione.

Il tema dell'inclusione è molto ampio: le iniziative possono essere rivolte a soggetti che vivono e affrontano quotidianamente situazioni diverse. Innanzitutto la TIM mette a disposizione dei dipendenti con disabilità tutte le attrezzature necessarie perché possano svolgere al meglio i loro compiti, aiutandoli a superare eventuali difficoltà in più che possono trovare rispetto agli altri dipendenti.

Altro tema, di grande sensibilità, affrontato nell'ambito dell'*Inclusion Management*, è quello che riguarda il *gender-gap* ossia le disparità tra lavoratori di sesso maschile e femminile. Il divario di genere è un argomento molto discusso e di grande attualità, sul quale vengono fatte continue ricerche che, in ambito lavorativo, evidenziano l'esistenza di maggiori penalizzazioni per le donne rispetto agli uomini. I responsabili della TIM cercano di individuare problemi di questo tipo all'interno dell'azienda, e lavorano conseguentemente per colmare questo gap.

Per le sue iniziative a favore dell'inclusione la TIM è rientrata nella top 25 *Most Diverse & Inclusive Organizations Globally* una classifica stilata dalla Refinitiv, che ogni anno valuta più di 7.000 aziende per le politiche di diversità e inclusione da esse applicate. Risulta la prima azienda in Italia e la prima al mondo nelle telecomunicazioni ad entrare nella top 25 della classifica.

Ad ultimo l'azienda prende in considerazione la questione delle differenze lavorative che possono sussistere tra dipendenti più anziani ed esperti e dipendenti giovani, che si affacciano per la prima volta sul mondo del lavoro. I nuovi e giovani dipendenti possono trovare difficoltà ad adattarsi al

nuovo ambiente e svolgere i loro compiti, quasi certamente, con maggiore difficoltà rispetto ai lavoratori con più esperienza. L'obiettivo dell'azienda è di creare una stretta collaborazione anziani-giovani, facendoli lavorare gomito a gomito, in modo tale che i dipendenti "senior" possano insegnare ai "junior" e, allo stesso tempo, apprendere da questi concetti nuovi.

Sempre con riguardo all'area dell'inclusione, l'azienda organizza l'evento *Inclusion Week*, ovvero una settimana dedicata ad affrontare i temi appena visti e discussi.

Per completare il quadro sugli interventi di *welfare* è necessario menzionare brevemente altri due servizi, offerti in collaborazione con i sindacati.

La Associazione ASSILT (ovvero Assistenza Sanitaria Integrativa Lavoratori Telecom), è un'associazione che prevede servizi di assistenza sanitaria integrativa per i lavoratori del gruppo e per i loro familiari. Secondo, ed ultimo tra i servizi che saranno analizzati, è il CRALT (ovvero Circolo Ricreativo Aziendale per i Lavoratori Telecom), un'associazione che organizza attività dedicate alla cultura, alla sfera sociale, per dare più spazio e valore al tempo libero dei dipendenti.

### **3.4 Punti di forza e criticità del sistema**

Dall'analisi svolta nei paragrafi precedenti sono emersi i quattro elementi utilizzati dai responsabili del gruppo TIM in tema di ricompense aziendali.

Si è avuto modo di osservare come la retribuzione variabile venga utilizzata quale strumento di incentivazione per incrementare l'impegno dei dipendenti. Il meccanismo, secondo il quale il premio variabile viene assegnato in base agli obiettivi, risulta appositamente disegnato per creare un effetto motivazionale sui dipendenti e spingerli a raggiungere i loro obiettivi.

Ciò che si vuole indagare a questo punto dell'analisi è se questo sistema di incentivazione effettivamente funzioni nel suo intento di motivare il personale.

In linea di massima, nel caso della TIM, le ricompense sembrano funzionare abbastanza bene, ma essendoci molti tipi diversi di ricompense, ed essendo rivolte a soggetti diversi, il loro grado di incentivazione può variare a seconda delle caratteristiche e delle circostanze in cui sono inserite. Dall'analisi svolta si è potuto osservare che tre variabili in particolare sembrano influenzare l'effetto incentivante delle ricompense.

Prima tra tutte l'individualità della ricompensa. Le ricompense di tipo individuale, rivolte ad un ristretto numero di dipendenti, risultano avere un effetto maggiormente incentivante.

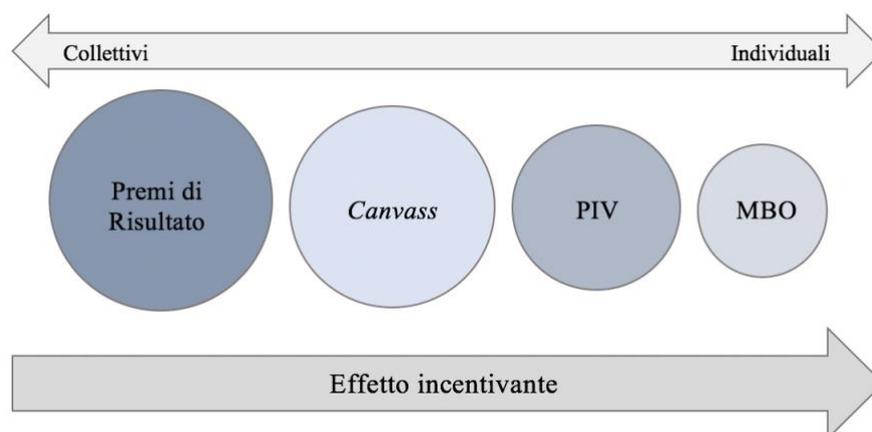
Molto probabilmente ciò è dovuto al fatto che il numero esiguo di soggetti permette di assegnare degli obiettivi più individuali, che siano strettamente correlati alla posizione ricoperta e ai compiti svolti, piuttosto che a risultati aziendali complessivi. Il dipendente svolge compiti inerenti all'obiettivo assegnatogli e può quindi influenzarne il risultato finale con le sue azioni: questo può

motivarlo ad impegnarsi per avere accesso al premio. Il premio collettivo invece, essendo rivolto a molti o tutti i dipendenti, come è il caso del premio di risultato, non può basarsi su un obiettivo collegato ad un singolo ruolo, ma bisogna prevedere un obiettivo che sia comune a più ruoli.

Per questo motivo vengono assegnati come obiettivi i risultati dell'azienda nel complesso, poiché si tratta di obiettivi che riguardano tutti i dipendenti, ma che non tutti hanno la possibilità di influenzare realmente. I dipendenti con maggiori autonomia e responsabilità, già destinatari degli incentivi individuali, possono avere effetto su obiettivi di questo tipo, ma non i dipendenti nelle posizioni più basse della piramide aziendale, che non risulteranno quindi motivati abbastanza ad impegnarsi: l'efficacia della ricompensa è di conseguenza molto bassa.

Da quanto appena detto, le ricompense potrebbero essere classificate secondo la seguente figura 11, da cui risulta che l'effetto incentivante aumenta all'aumentare dell'individualità del premio, mentre decresce all'aumentare della sua collettività.

**Fig. 11 Individualità ed effetto incentivante**



*Fonte: nostra rielaborazione dati emersi durante l'intervista*

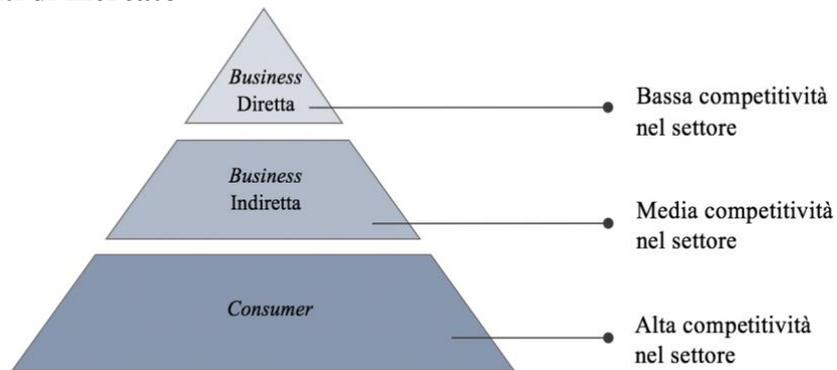
Una seconda variabile, che sembra influire sul livello di raggiungimento dell'obiettivo, è quanto questo risulti sfidante: ovvero quanto sia difficile per il dipendente raggiungere l'obiettivo.

Quando si è parlato del meccanismo di assegnazione degli obiettivi, è stata sottolineata l'importanza di definirne il grado di difficoltà, perché questi risultino efficaci nel motivare i dipendenti. Verrà ora esaminato come questa variabile abbia effetto sul risultato finale, cioè il livello di raggiungimento dell'obiettivo, prendendo in considerazione degli obiettivi *target* assegnati ai dipendenti del settore vendite.

Bisogna prima di tutto fare una premessa: il mercato, al quale sono offerti i servizi TIM, è stato suddiviso dall'azienda in segmenti, sulla base del tipo di clientela servita. Nell'analisi che segue si andranno ad esaminare i risultati raggiunti nel periodo tra il 2014 e il 2017, da tre di questi

segmenti che, date le loro caratteristiche, risultano essere particolarmente significativi ai fini dell'analisi (figura 12).

**Fig. 12 Segmenti di mercato**

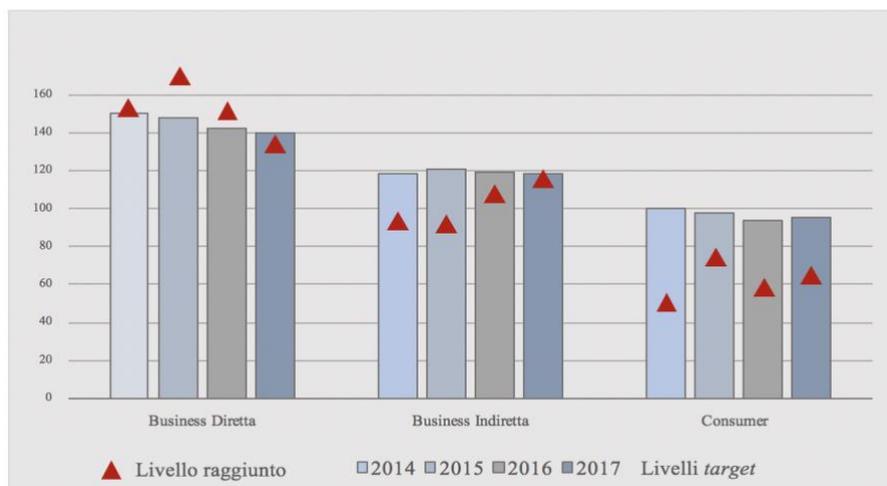


Fonte: nostra rielaborazione dati emersi durante l'intervista

Il segmento “*Consumer*” è rivolto ai semplici consumatori, persone fisiche che acquistano i servizi offerti da TIM. Il segmento “*Business Indiretta*” è invece rivolto a un particolare tipo di clienti, le organizzazioni, che richiedono all'azienda la gestione dei sistemi di telecomunicazione. In questo caso la TIM gestisce i loro servizi in maniera indiretta. Nel segmento della “*Business Diretta*”, al contrario, i clienti sono organizzazioni la cui rilevanza è tale da richiedere la gestione diretta dei servizi da parte di TIM.

Un elemento che distingue questi tre segmenti è la competitività. Mentre nel segmento *business* la competizione tra imprese è modesta, risulta invece piuttosto elevata tra la clientela *consumer*. Proprio il livello di competizione tra le imprese nel mercato, sembra avere effetti sui risultati finali.

**Fig. 13 Risultati raggiunti rispetto ai livelli *target* di obiettivo**



Fonte: nostra rielaborazione dati emersi durante l'intervista

Come si può osservare dalla figura 13 poco sopra, quando il numero di imprese che si contendono lo stesso mercato è elevato, come nel caso della *consumer*, gli obiettivi sono stati raggiunti, in tutti gli anni, ad un livello inferiore rispetto al *target* assegnato.

L'ampia vastità dell'offerta, in questo mercato, può rendere difficile per i responsabili di vendita riuscire a guadagnare una quota sufficiente di clientela. I risultati, contrassegnati in rosso nella figura, saranno sempre ad un livello inferiore. Nel mercato delle organizzazioni, invece, accade esattamente l'opposto con le vendite dirette, ovvero la poca concorrenza rende relativamente facile per il personale addetto raggiungere le quote di vendite *target*. I risultati registrati nei vari anni sono in media superiori agli obiettivi assegnati. Nella descrizione degli obiettivi secondo la teoria del *goal setting* questi devono essere sfidanti, in modo tale da stimolare l'impegno degli individui, ma non troppo difficili da arrivare a scoraggiarlo.

Nell'esempio appena mostrato quando l'obiettivo è facile da raggiungere, come nel "*Business diretta*" il livello raggiunto è superiore al *target*, quando è troppo difficile inizia a diventare impossibile raggiungere i risultati sperati. La soluzione ideale sarebbe trovare il giusto grado di difficoltà, come avviene nel caso del segmento "*Business Indiretto*", in cui l'obiettivo assegnato è coerente con il livello di concorrenza del mercato e i risultati negli anni sono molto più vicini alla quantità desiderata.

L'ultimo elemento che sembra influire sulla reale efficacia delle ricompense è la quantità della parte variabile ottenuta al raggiungimento dell'obiettivo.

È già stato detto che la remunerazione variabile viene espressa in termini percentuali rispetto alla Retribuzione Annuale Lorda (o RAL), cioè la retribuzione fissa già percepita dal lavoratore.

Più elevata è la retribuzione di base del dipendente, maggiore risulterà dunque l'ammontare assoluto del premio monetario che riceverà. Di solito, coloro che ricoprono posizioni a maggiore autonomia e responsabilità, cioè coloro che si trovano a coprire ruoli più in alto nella scala gerarchica, hanno stipendi base maggiormente elevati rispetto a chi occupa posizioni in fondo alla scala gerarchica. Difatti si è già osservato come la retribuzione fissa venga stabilita sulla base delle caratteristiche e dei compiti richiesti dal ruolo svolto.

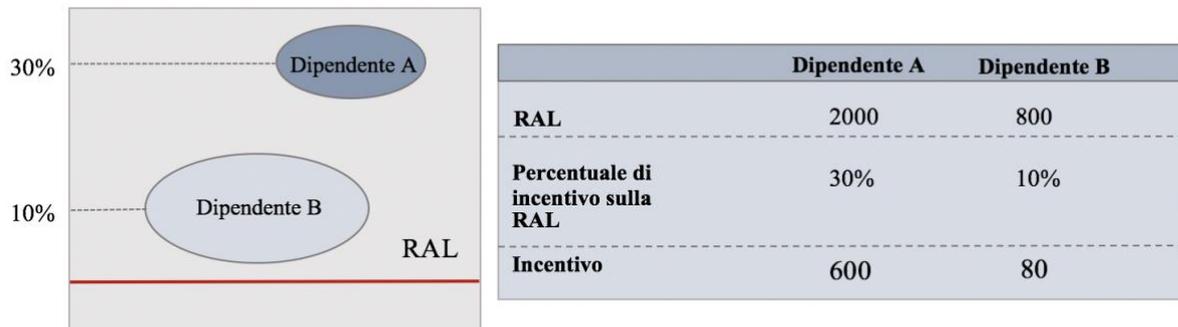
Dalla precedente figura 7 era possibile osservare come anche la percentuale del premio variabile sul fisso fosse più elevata per tali posizioni aziendali a maggiore responsabilità.

Dunque uno stipendio fisso elevato, congiuntamente ad una percentuale del variabile sul fisso più alta, comporta un ammontare del premio, in termini monetari, più alto per chi ricopre posizioni più elevate nella scala gerarchica (come è possibile osservare dalla figura 14).

Il premio monetario, perché abbia un reale effetto incentivante, deve avere un certo valore per il dipendente.

In questo caso dovrà risultare sufficientemente elevato da essere in grado di migliorarne le condizioni economiche.

**Fig. 14 Premio variabile in percentuale della RAL**



*\* Si suppone che abbiano raggiunto uno stesso livello di obiettivo  
(il dipendente che riveste la posizione più elevata riceverà, a parità di livello, una percentuale di variabile più alta).*

*Fonte: nostra rielaborazione dati emersi durante l'intervista*

Se l'ammontare del premio è elevato, come accade per chi ricopre le posizioni appena descritte, il lavoratore può risultare dunque motivato ad impegnarsi per ottenerlo.

Se l'ammontare della ricompensa è invece esiguo essa non costituirà uno stimolo sufficiente ad incrementare il suo impegno, ma il dipendente potrebbe addirittura risultare indifferente al premio.

## CONCLUSIONI

Nel corso della presente tesi sono state analizzate diverse tipologie di ricompense previste, dai sistemi premianti aziendali, per remunerare il lavoro svolto dal personale.

Alcune di queste ricompense possono essere utilizzate dalle aziende per spingere i lavoratori ad incrementare il loro impegno e la loro produttività, svolgendo dunque un importante effetto incentivante. La finalità ultima di tale meccanismo incentivante è, ovviamente, quella di migliorare i risultati dell'azienda nel suo complesso.

Si è avuto modo di osservare come tali ricompense possano differire ampiamente tra loro.

La prima grande caratteristica che li distingue è la loro natura, monetaria o non monetaria. Nonostante tale differenza, si è visto come entrambe le ricompense possano giocare un ruolo fondamentale nella motivazione dei dipendenti, e di come il valore di una ricompensa possa variare da persona a persona a seconda delle sue caratteristiche e condizioni personali.

Vi sono anche altre caratteristiche per le quali le ricompense possono differire tra loro come, ad esempio, l'individualità o la collettività di un premio a seconda del numero dei dipendenti ai quali viene rivolto, il grado di difficoltà del risultato al quale il premio è collegato.

Tutte queste caratteristiche possono invece portare le ricompense ad avere un diverso grado di incentivazione sul personale.

Dall'analisi del sistema di ricompense specifico del gruppo TIM S.p.A., e in particolar modo del suo pacchetto retributivo, si è avuto modo di analizzare come funzioni un reale meccanismo incentivante quali ricompense risultano più adeguate nel motivare il personale.

Nel caso specifico è emerso come le ricompense risultino avere un effetto incentivante superiore quando sono di tipo individuale, piuttosto che quando vengono rivolte all'ampia popolazione aziendale, quando l'obiettivo da raggiungere per ottenerle risulta adeguatamente sfidante e quando la quantità del premio ottenibile sia effettivamente in grado di migliorare la vita del dipendente.

L'analisi dei risultati del settore vendite e dell'effetto incentivante del premio a seconda della grandezza della "popolazione" aziendale a cui è rivolto, ci hanno dunque permesso di individuare dei casi in cui i premi risultano più efficaci, sebbene non sia possibile fare delle generalizzazioni a tutte le imprese.

L'analisi del caso TIM ha anche mostrato quanto sia importante la chiarezza e la trasparenza di tale meccanismo di incentivazione. I dipendenti devono essere consapevoli dei premi che possono ricevere incrementando il loro impegno e la loro produttività, poiché solo in questo modo saranno "spinti ad agire" e le ricompense svolgeranno un reale effetto motivazionale.

## BIBLIOGRAFIA

Brealey R. A., Myers S. C., Allen F., Sandri S., (2014), “*Principi di finanza aziendale*”, Milano, McGraw-Hill Education.

Carbone M., Martinotti G., Paliotta G., Scricco R., (2015), “*Il sistema di Total Reward: attrarre, trattenere e motivare le risorse umane*”.

Costa G., Gianecchini M., (2005), “*Risorse umane. Persone, relazioni e valore*”, Milano, McGraw-Hill Companies.

Daft R. L., (2017), “*Organizzazione aziendale*”, Santarcangelo di Romagna, Maggioli Editore

Fiori G., Tiscini R., (2014), “*Economia aziendale*”, Milano, Egea.

Fontana F., Caroli M., (2017) “*Economia e gestione delle imprese*”, Milano, McGraw-Hill Education.

Gabrielli G., Profili S., (2016), “*Organizzazione e gestione delle risorse umane*”, Torino, Isedi.

ISTAT, (2019), “*Rapporto annuale 2019. La situazione del Paese*”

Kotler P., Keller K. L., Ancarani F., Costabile M., (2017), “*Marketing Management*”, Milano, Torino, Pearson.

Mallone G., (2013), “*Il secondo Welfare in Italia: esperienze di Welfare a confronto*”.

OD&M Consulting, (2011), “*SISTEMI PREMIANTI. Guida alla progettazione*”.

Pfeffer J., (1994), “*Competitive advantage through people: unleashing the power of the work force*”, Boston.

Saunders A., Cornett M. M., Anolli M., Alemanni B., (2015), “*Economia degli intermediari finanziari*”, Milano, McGraw-Hill Education

Slocum J. W. Jr., Hellriegel D., (2011), “*Comportamento organizzativo. Fondamenti psicologici per l'azione manageriale*”, edizione italiana a cura di Ballabio P., Paradiso L., Ulrico Hoepli, cap. 11.

Treu T., (2013), “*Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*”, Ipsos.

Welfare Index PMI, (2019), “*Rapporto 2019*”.

## **SITOGRAFIA**

<https://www.tim.it>

<https://www.ilsole24ore.com>

<https://www.nestle.it>

[www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx](http://www.lavoro.gov.it/strumenti-e-servizi/smart-working/Pagine/default.aspx).