

## LUIGI TORLAI | DUCATI MOTOR HOLDING S.P.A. UNA QUESTIONE DI EQUILIBRIO: PENSARE IL TOTAL REWARDING IN MANIERA EQUILIBRATA NON È UNA SCELTA MA UNA NECESSITÀ

---

Quando si pensa al **total rewarding** si considera di solito la **somma della retribuzione annua lorda (RAL), del Bonus (o MBO o Variabile) e a volte del benefit auto**. L'insieme dei due primi elementi va a costituire la RTA che è oggetto di confronto nelle analisi retributive. La realtà però è molto più complessa e non sempre questa complessità viene considerata, valorizzata e soprattutto gestita in maniera strategica. Propongo in queste brevi righe alcune riflessioni nate dalla pratica.

**Le categorie o strumenti del total rewarding, oltre alla retribuzione fissa ed al bonus, sono molteplici:**

- **benefit legati alla mobilità e trasporti** (non solo company car ma anche abbonamenti ai mezzi di trasporto, politiche di rimborso viaggi, programmi di car sharing ecc.);
- **instant reward e viaggi incentive** o altre forme di una tantum o premi one shot legati a performance di breve periodo, ricorrenze ecc.;
- **patti di stabilità, non concorrenza, fedeltà** (associati sempre ad un concetto di retention giuridico);
- **benefit legati alla salute del dipendente e del nucleo familiare o di tipo assicurativo** (polizze integrative, programmi di fitness e sportivi);
- **stock option, long term incentive, polizze vita o sistemi di pensione integrativi** (associati sempre ad un concetto di retention finanziario);
- **benefit legati alla location dell'azienda** (es. parcheggi riservati, ristorante aziendale e servizi alla persona) **o legati alla location del dipendente** (foresteria, home allowance, utenze ecc.);
- **formazione** (programmi formativi importanti o qualificazioni professionali/linguistiche che aggiungano valore e prestigio al CV del dipendente);
- **strumenti ed ambiente di lavoro particolarmente evoluti e di status** (es. i-pad e smartphone, laptop, politiche di smart working ecc.);

Rientrano tra gli strumenti di rewarding in generale **altri molteplici benefit riconducibili al concetto di welfare**, che oggi in Italia sta subendo una positiva ed importante evoluzione, ma che rischiano di essere gestiti a caso e senza il riconoscimento da parte del collaboratore di una vera utilità marginale positiva (*nice to have*). Possono esserci naturalmente anche altre categorie di strumenti di rewarding, tanto è vero che negli USA, che storicamente hanno una maggiore flessibilità e fantasia su questi strumenti, si parla di **cafetarian plan** (menù a la carte...). Non va dimenticato il cosiddetto "**rewarding morale**", che non tratterò in questo articolo, limitandomi a dire che è insostituibile e rientra appieno nell'esercizio della leadership.

Una differenza importante del contesto italiano rispetto a quelli esteri è che, **mentre in Italia l'adeguamento all'inflazione viene svolto dai Contratti Nazionali, all'estero** – in mancanza di questi ultimi – **le aziende adeguano annualmente i salari (1/2 %) e poi gestiscono in aggiunta la meritocrazia** (una persona molto performante e da trattenerne riceverà il 5 o il 6%, una poco performante l'1 o il 2%, o addirittura nulla nei casi più gravi).

Nell'usare i vari strumenti di rewarding, come pure nel progettare una politica aziendale, ci sono alcune **regole importanti da rispettare**:

- **i vari strumenti non devono per forza essere usati tutti** e soprattutto non vanno sovrapposti in relazione allo scopo che si prefiggono;
- **vanno personalizzati in base a cluster di appartenenza** (giovani ed anziani, single e famiglie, "delfini" e "massaie", ecc.);
- **vanno gestiti in chiave strategica per creare engagement e tradursi in performance coerenti con la strategia aziendale** (o quantomeno bisogna porsi il tema di individuare **KPI idonei** e fattori di coerenza);

## LUIGI TORLAI | DUCATI MOTOR HOLDING S.P.A. UNA QUESTIONE DI EQUILIBRIO: PENSARE IL TOTAL REWARDING IN MANIERA EQUILIBRATA NON È UNA SCELTA MA UNA NECESSITÀ

---

- **devono essere coerenti ai valori ed alla carta di identità dell'impresa** e non obbedire a "mode" o "capricci individuali";
- **devono sempre contenere due elementi**, difficili da mettere insieme ma necessari, dell'**EQUITÀ percepita** e della **SELETTIVITÀ meritocratica**;

Ma, soprattutto, **gli strumenti di rewarding vanno progettati e gestiti con un MIX equilibrato e ragionato in base alle esigenze ed alla strategia aziendale**. Il peggio che si possa fare in queste situazioni è seguire il caso o le prassi consolidate copiando altre aziende in maniera acritica e senza basarsi su solide fondamenta. Nella migliore delle ipotesi si sprecheranno risorse preziose, nella peggiore si spenderanno inutilmente dei soldi lasciando per giunta le persone indifferenti o (addirittura) deluse ed arrabbiate.

### Alcuni esempi classici di uso improprio dei sistemi di rewarding:

- **aumenti di trascurabile entità** (meno di 50 euro al mese lordi) **dati con intervallo temporale ampio** (più di 24 mesi) **distribuiti a pioggia senza lettera di encomio, in maniera anonima e burocratica, da un soggetto diverso dal Capo diretto in un contesto** (ad es. industriale) **di grande impegno, sforzo fisico /o perizia tecnica o pratica**. In questi casi si buttano via dei soldi ed anzi si ottiene l'effetto contrario di deludere ed alienare le persone;
- **posizionamenti di RAL sul terzo quartile o addirittura sul nono decile del mercato per persone la cui fungibilità professionale sia molto alta nell'azienda o nel contesto di riferimento** (es. strapagare un venditore seppur bravo in un contesto dove, sia all'interno dell'azienda che sul mercato del lavoro, sia abbastanza facile procurarsi figure analoghe);
- **benefit "imposti" senza porsi il tema dell'importanza e della rilevanza per i destinatari e senza alternative valide** (colonie estive e libri scolastici sono ottimi per chi ha famiglia o figli ma per chi non li ha non devono essere l'unica alternativa).

Una corretta politica di total rewarding deve anche **considerare i temi di costo del lavoro ed in particolare l'impatto sull'anno successivo in termini di trascinamento costi**, e quindi è necessario pensare bene ai momenti dell'anno in cui si erogano gli interventi. Il tempo di erogazione, del resto, è un aspetto vitale per ottimizzare l'impatto sulle persone (l'esempio classico è quello degli **instant rewarding** che **vanno erogati subito dopo l'evento da premiare** altrimenti perdono molto della loro utilità).

**Due importanti aspetti** da considerare nelle politiche di total rewarding sono costituiti dall'**effetto retention degli interventi** e dalla **variabilità che portano nel contratto di lavoro** e vanno attentamente gestiti e considerati. Se un benefit importante scade e non viene sostituito, la persona subirà un contraccolpo importante e riceverà un messaggio molto chiaro dall'azienda, anche se questa scadenza era programmata e prevista contrattualmente. **L'importante è che il mancato rinnovo sia consapevole e che le conseguenze siano volute dall'azienda** (pensiamo ad esempio alla scadenza di un patto di stabilità o di non concorrenza gestito in ritardo o male e le sue conseguenze). **In positivo invece un pacchetto di benefit e di retribuzione variabile e di istituti di lungo termine può scoraggiare il dipendente e la sua famiglia a valutare delle diverse proposte da altre aziende che non offrano soluzioni analoghe o migliori, ma che possano essere in continuità con le attuali** (ad esempio l'iscrizione dei figli ad una scuola prestigiosa).

Purtroppo per la maggioranza degli strumenti di total rewarding si sconta anche un **fenomeno di banalizzazione** (*nice to have*) **che trasforma nel tempo costose politiche di benefit in una sorta di "prerequisiti" che vengono dati per scontati dai dipendenti**. Per evitare questo, **bisogna sempre mantenere viva la discrezionalità degli strumenti**, che però è avversata dalle Organizzazioni Sindacali che vogliono invece riconoscere a tutti, allo stesso modo, determinati interventi o benefit, indipendentemente dalla performance.

## LUIGI TORLAI | DUCATI MOTOR HOLDING S.P.A. UNA QUESTIONE DI EQUILIBRIO: PENSARE IL TOTAL REWARDING IN MANIERA EQUILIBRATA NON È UNA SCELTA MA UNA NECESSITÀ

---

Un altro modo per scongiurare l'effetto assuefazione è quello di rinnovare periodicamente le politiche di rewarding e di chiedere alle persone se li apprezzano o meno.

Un ulteriore passo fondamentale, e da curare molto bene, è ovviamente quello comunicativo (marketing interno) dove deve essere sempre mantenuta una **coerenza**, la **trasparenza** (tutta quella possibile), e nel fare ciò naturalmente è fondamentale **avere ben chiaro l'EVP (Employer Value Proposition)**, che non si esprime solo all'esterno dell'azienda nelle politiche di employer branding, ma anche (e vorrei dire soprattutto) all'interno dell'azienda.

Per concludere vorrei sottolineare come **una politica di total rewarding**, come pure una EVP, **ci sia comunque nelle aziende, anche se non progettata e voluta consapevolmente, e che le conseguenze di una sua cattiva gestione possono essere disastrose in relazione alla motivazione e alla fedeltà dei collaboratori, mentre – viceversa – una gestione consapevole e ben fatta può fare davvero la differenza in un'impresa che voglia affermarsi nel difficile e veloce contesto competitivo globale.**

*Luigi Torlai*  
Direttore Risorse Umane Ducati Motor Holding S.p.A.