

**Progetto di ricerca:**

# **METRICHE PER LA VALUTAZIONE DELLE RETRIBUZIONI DEI LAVORATORI E DEI MANAGER**

*Abstract (versione in lingua italiana) – Novembre 2019*

## 1. INTRODUZIONE ALLA RICERCA

La ricerca “Metriche per la valutazione delle retribuzioni dei lavoratori e dei *manager*” ha l’obiettivo di approfondire il tema dei sistemi retributivi all’interno dei contesti organizzativi, con una particolare attenzione alle ricadute in termini di benessere, soddisfazione e ingaggio dei dipendenti.

Il tema delle retribuzioni e – più in generale – dei riconoscimenti, nonché quello dell’equilibrio tra valore generato dal dipendente per l’azienda e valorizzazione percepita come ritorno, sono argomenti da sempre estremamente delicati e fondamentali per il successo dell’organizzazione, soprattutto se valutata secondo la prospettiva dell’Economia Civile.

L’ipotesi sottostante la ricerca è che l’adozione di politiche di retribuzione di *total compensation* orientate all’equità (volte cioè alla riduzione degli eccessivi *gap* salariali: tra *manager* e lavoratori, di genere, ...), portino ad una maggior soddisfazione e ad un maggior benessere dei dipendenti, con ricadute positive sull’organizzazione nel suo complesso (es. in termini di ingaggio dei dipendenti, fidelizzazione, sviluppo dei talenti, clima aziendale).

I risultati della ricerca hanno l’obiettivo di individuare in che misura e sotto quali condizioni tale ipotesi risulta verificata, fornendo utili indicazioni per la valutazione di aziende relativamente ai sistemi retributivi utilizzati, volti a massimizzare gli impatti positivi sui dipendenti e sull’intera organizzazione.

La ricerca si articola in:

- una  **rassegna di letteratura**  ad ampio spettro (sia italiana che estera) sui sistemi di retribuzione aziendale con un *focus* specifico sul tema dei sistemi premianti e incentivanti, con l’obiettivo di evidenziare i principali modelli teorici e applicati e i relativi effetti sulle organizzazioni in termini di equità, benessere, performance e *gap* salariali;
- una  **analisi di casi aziendali**  (svolta sia a partire dalla letteratura che con lo studio di casi *ad hoc*) con cui raccogliere evidenze empiriche correlate ai sistemi di retribuzione aziendale adottati. Viene svolto un confronto tra diversi settori e tra differenti paradigmi organizzativi (es. aziende tradizionali, aziende etiche, aziende dell’Economia di Comunione e Organizzazioni a Movente Ideale - OMI).

## 2. LA RASSEGNA DI LETTERATURA

Negli ultimi decenni diversi studiosi hanno riscoperto la tradizione italiana di pensiero conosciuta con il nome di Economia Civile, nata nel diciottesimo secolo, nella quale emerge una visione del mercato piuttosto differente da quella presente nel pensiero neoclassico. L'Economia Civile, ad esempio, guarda alle relazioni in atto nel mercato non solo come a forme di scambio contrattuale e condizionale, ma anche come a processi di mutua assistenza che lasciano spazio anche all'espressione di motivazioni non strumentali, animate da incondizionalità e gratuità.

Fino ad oggi, il dibattito riguardante la tradizione dell'Economia Civile si è sviluppato specialmente nell'ambito della storia del pensiero economico e nel campo dell'economia e della filosofia (Becchetti e Cermelli 2018; Bruni 2013; Bruni e Porta 2003; Bruni e Santori 2018; Bruni e Sugden 2000, 2008; Bruni e Zamagni 2016; Pabst 2018), toccando meno temi organizzativi, sebbene non manchino lavori sviluppati anche in tal senso (Argiolas 2014, Grevin 2015, Baldarelli 2011). La ricerca che presentiamo tenta di adottare la visione "civile" dell'economia in ambito organizzativo per analizzare in profondità un particolare aspetto che riguarda la vita delle organizzazioni economiche, ovvero il sistema retributivo.

La tradizione italiana dell'Economia Civile considera il mercato come un "luogo" dove sia possibile perseguire la "fioritura umana" (Nussbaum 2000) e non solo la crescita dell'utilità economica, permettendo e curando la possibilità che sorgano, anche in ambito lavorativo, relazioni basate su una forma di reciprocità incondizionale (cioè animate prevalentemente da gratuità), normalmente non considerata in ambito economico. In ambito aziendale ciò implica l'impegno di imprese, ispirate alla prospettiva dell'Economia Civile, ad essere "luoghi" in cui questi elementi possano manifestarsi, tenuti assieme dalla fiducia, definita da Genovesi come quella "corda che lega e unisce" (Genovesi, 1852, p. 751, nota), "luoghi" che consentono il fiorire sia delle virtù umane, che delle motivazioni intrinseche dei lavoratori (Bruni, 2009).

L'ipotesi che guida la ricerca che presentiamo è che questi elementi, nelle imprese civili, permeano tutti gli aspetti della vita organizzativa, portandole a "disegnare" originali sistemi retributivi.

Per approfondire tale ipotesi, diventa necessario analizzare la letteratura *mainstream* sui sistemi retributivi, adottata nelle attuali business school e i cui i principali autori sono Canice Prendergast, Edward Lazear, Bengt Holmstrom e Michael Gibbs, in modo da individuare quali elementi caratterizzino i modelli retributivi dominanti e se le imprese civili ne generino altri, diversi, che da questi si distanziano.

Dall'analisi della letteratura *mainstream* è possibile notare come il modello retributivo dominante si focalizzi specialmente su una determinazione del valore di ogni soggetto relazionata principalmente alla sua produttività e capacità tecnico-manageriale. Dal

vocabolario economico *mainstream* utilizzato nelle *business school*, parole come reciprocità, gratuità, fiducia sono totalmente escluse.

Gli studi teorici e la prassi aziendale mostrano che il rendimento degli individui viene valutato sulla base dei risultati effettivamente raggiunti, correlati agli obiettivi quantitativi assegnati e/o sul giudizio soggettivo del valutatore, il quale esprime solitamente una valutazione complessiva del comportamento coerentemente a quelli che sono gli obiettivi aziendali. È sulla base di tale valutazione che vengono poi stabilite le retribuzioni aziendali e concessi gli incentivi. Inoltre, il supervisore può optare per l'assegnazione o meno di premi aziendali connessi ai contributi personali all'efficienza dell'azienda, non senza difficoltà, dato che in tale scenario, sorge il problema di come amministrare i premi in modo equo al fine di soddisfare le esigenze di giustizia organizzativa e di stimolare un impiego proficuo delle proprie competenze nei lavoratori.

L'adozione di sistemi multipli di *performance* ha comportato non pochi problemi nella determinazione dei *bonus*. Si è così tentato di optare per l'introduzione della valutazione soggettiva nei sistemi di incentivazione. L'adozione della soggettività rende il contratto flessibile e permette al *top management* di ridurre il fenomeno delle manipolazioni delle misure di breve termine e di diminuire il livello di incertezza derivante dall'effetto (positivo o negativo) di fattori non controllabili sui risultati manageriali.

In tale quadro bisogna anche specificare come l'attuale sistema di remunerazione aziendale stia cambiando sia in relazione alle competenze e alla *performance*, sia con riferimento alle ricompense monetarie e alle ricompense non monetarie provenienti dall'esterno all'interno, dal fisso al variabile, dall'unificato al diverso e relativamente alle ricompense indipendenti e coordinate (Chen & Hsieh, 2006). Secondo gli studiosi Yao e Fang (2005) è in particolar modo fondamentale prendere in considerazione il sistema di *total reward* analizzato sopra in rassegna, in quanto da un lato un buon sistema di remunerazione può motivare i dipendenti, riducendo così l'intenzione di cercare altri posti di lavoro e un diverso fatturato; dall'altro i *benefit* per i dipendenti svolgono un ruolo unico nell'attrarre e trattenere i talenti.

Seguendo tale linea, in quasi tutte le aziende di medie e grandi dimensioni è ormai previsto un sistema di *total compensation*, ovvero un pacchetto che va oltre lo stipendio includendo elementi essenziali come retribuzione base, retribuzione variabile (tipicamente legata alla *performance*), *bonus* e premi in denaro e aspetti che contribuiscono al valore intangibile della vita dei dipendenti. Questi possono includere le abilità apprese sul posto di lavoro, i corsi di formazione, l'opportunità di passare a ruoli di *leadership* più maturi e vantaggi come l'iscrizione a una palestra, le strutture di assistenza diurna e l'assicurazione sanitaria, incentivi educativi (es. rimborso tasse scolastiche), periodi di ferie retribuiti, orari flessibili, opzioni di collocamento, pensione integrativa, ambiente di lavoro, programmi speciali, ...

Una menzione speciale va fatta poi in relazione agli studi accademici correlati a investigare gli effetti di premi e incentivi sulla motivazione dei dipendenti. Ad esempio, se lo scopo dell'incentivo è quello di allineare il comportamento del dipendente con gli obiettivi d'impresa, dall'altro l'effetto degli incentivi è quello di spiazzare la motivazione intrinseca dei lavoratori, andando a modificare gli orientamenti iniziali delle persone per dislocarli in altri che sono più coerenti con gli obiettivi istituzionali dell'organizzazione (Frey e Gallus, 2017; Lazear, 2018). Un'alternativa al concetto di incentivo è il premio. Quest'ultimo, specialmente quando è pubblicamente riconosciuto in occasione di cerimonie specifiche, aumenta la disponibilità e motivazione intrinseca del lavoratore (Bruni et al., 2018). In particolare, Frey and Gallus (2017), attraverso uno studio empirico dei premi in ambito accademico, hanno suggerito che i premi generano un effetto di miglioramento sia delle prestazioni sia dello stato dei lavoratori. Spostando l'attenzione dalla visione classica *mainstream* alla visione economico-civile attinente alle logiche retributive, recenti studi hanno dimostrato come la cooperazione sia molto più facile da raggiungere nelle gare multi-vincitore che nelle gare ad unico vincitore (Becchetti et al., 2014). Per stimolare cooperazione e super-additività, l'impresa civile dovrebbe dunque saper costruire gare multi-vincitore relativamente all'utilizzo di premi e incentivi.

Ad ogni modo, l'utilizzo sia di premi sia di incentivi va contestualizzato, in relazione agli obiettivi stessi che l'impresa vuole ottenere. Nel caso in cui il *focus* aziendale sia maggiormente orientato ad una valorizzazione della motivazione intrinseca del lavoratore e del *sense-making* lavorativo, allora è opportuno che si ponga una maggiore enfasi sulla definizione di strumenti premianti piuttosto che incentivanti, con un giusto *mix* tra gli strumenti che sia coerente con le logiche dell'Economia Civile.

L'impresa civile, oltretutto, dovrebbe avere uno sguardo duplice nell'attenzione le politiche retributive. Essa infatti dovrebbe interessarsi in primo luogo del benessere lavorativo, che non dipende solo dai salari e dalle ricompense date, ma anche da altri fattori, ad esempio il grado di partecipazione e di coinvolgimento dei dipendenti nella vita aziendale al fine di aumentare il loro grado di soddisfazione lavorativa in maniera significativa (Albertini e Leoni, 2009; Argiolas, 2014; Wood e Wall, 2007). È inoltre fondamentale dare peso alla componente etica delle politiche retributive e quindi ai processi di valutazione, per evitare che gli individui siano mossi soltanto da motivazioni estrinseche, in modo che riscoprano anche quella motivazione intrinseca che orienta i loro comportamenti.

Oggigiorno tante aziende stanno mettendo in discussione le loro politiche retributive interne includendole in una logica di *total compensation*, al fine di aumentare il benessere lavorativo. In questo elaborato, abbiamo selezionato dei casi aziendali che stanno innovando le loro politiche retributive seguendo una logica che noi definiamo vicina o quanto meno coerente a quella economico-civile.

### 3. LA ANALISI DEI CASI

La seconda parte della ricerca, di natura empirica, si è avvalsa dello studio di casi organizzativi concreti che potessero fornire spunti utili ed originali su politiche retributive e loro efficacia in termini di benessere dei dipendenti.

La strategia di analisi adottata si è avvalsa dell'utilizzo di un costrutto ideal-tipico teorico, definito a partire dall'analisi della letteratura, che contiene le caratteristiche tipiche di un "modello retributivo civile", a cui è stata confrontata la realtà empirica osservata.

La **selezione dei casi** analizzati è avvenuta secondo il seguente processo:

- A. **desk analysis per la candidatura dei casi aziendali**, condotta a partire dalle evidenze emerse mediante la ricognizione di specifici ambiti di interesse => **95 organizzazioni**;
- B. **richiesta disponibilità a partecipare alla ricerca** => **37 organizzazioni**;
- C. **interviste di pre-screening** (condotte in modo omogeneo a partire da una traccia di intervista condivisa) => **21 organizzazioni**;
- D. **interviste di approfondimento** (condotte in modo omogeneo a partire da una traccia di intervista e da una *data request* condivise) => **16 organizzazioni**, scelte sulla base della originalità del sistema retributivo in essere.

Il **panel di casi analizzati**, sia nella fase di *pre-screening* che in quella di approfondimento, è stato improntato al **criterio della "biodiversità"**, andando a includere organizzazioni con caratteristiche differenti tra loro in termini di: dimensioni (piccole e medie dimensioni, ma anche alcune multinazionali), settori (ramo bancario, assicurativo, della grande distribuzione organizzata, del *packaging*, sanitario, informatico, industriale, della consulenza e delle aziende municipalizzate), paradigma (aziende tradizionali, aziende etiche, Organizzazioni a Movimento Ideale - OMI e aziende di Economia di Comunione - EdC).

Le **organizzazioni incluse nel panel finale** per l'approfondimento sono le seguenti:

- ABS - Alternative Bank Switzerland
- Azienda italiana del settore ICT
- AMAP – Azienda Municipalizzata dell'Acqua di Palermo
- Assimoco
- Chimar
- Federcasse (Credito Cooperativo)

- General Motors – Global Propulsion Systems (GPS)
- Banca etica tedesca
- Istituto Serafico di Assisi
- Leroy Merlin
- Liomatic
- Azienda del settore della consulenza e della revisione
- TeamDev
- Banca etica olandese
- Banca Etica canadese
- Mondora srl sb (società del gruppo TeamSystem)

Dalla panoramica sui casi aziendali analizzati, possiamo riassumere di seguito le **parole chiave** che raggruppano gli **spunti più significativi emersi sia in termini di *trend* generali che di iniziative specifiche ed originali**.

Per ogni parola chiave che abbiamo ritenuto significativa, sono riportati i riferimenti ai casi e alle iniziative specifiche intraprese nell'ambito del sistema retributivo.

**i. Partecipazione dei dipendenti (stakeholder) agli utili**

- Partecipazione ai risultati aziendali (Leroy Merlin)
- Azionariato diffuso (Leroy Merlin)
- Piano di distribuzione degli utili "*Profit Sharing Plan*" (Banca etica canadese)

**ii. Differenziazione retributiva e *diversity***

- Definizione di un tetto massimo tra la retribuzione più elevata e la retribuzione più bassa (ABS)
- Soglia massima sul rapporto tra la retribuzione più elevata e la retribuzione più bassa (Banca etica olandese)
- Monitoraggio del rapporto tra la retribuzione più elevata e la retribuzione più bassa (Banca etica tedesca)
- Divario minimo tra retribuzione dei manager e dei lavoratori (Chimar)
- Gestione attiva del *gender salary gap* (ABS)
- Valorizzazione della diversità culturale ed etnica (Chimar)
- Attenzione alla diversità attraverso misurazioni inerenti la percentuale di stranieri e di diversamente abili presenti in azienda (Leroy Merlin)
- Attenzione alla gestione del *gender salary gap* - trasparenza retributiva (Mondora)

**iii. Assenza di remunerazione variabile e – in particolare – di incentivi**

- Assenza di retribuzione variabile (ABS)
- Assenza di retribuzione variabile (Banca etica tedesca)
- Assenza di retribuzione variabile (Serafico)
- Assenza di incentivi per non “spiazzare” le motivazioni intrinseche dei dipendenti (Banca etica olandese)

**iv. Valorizzazione del welfare aziendale**

- Welfare aziendale: razionalizzazione della stratificazione contrattuale, accompagnata da un processo di comunicazione interna e *change management* (AMAP)
- Particolare attenzione al welfare aziendale, destinato sia ai singoli dipendenti che alle loro famiglie (Serafico)
- Welfare come strumento di promozione concreta del benessere dei dipendenti, sia all’interno del contesto lavorativo che nella vita privata (Liomatic)
- Sistema di welfare sviluppato attraverso forme assicurative sanitarie, predisposizione di ambienti idonei anche per momenti extra-lavorativi, convenzioni, servizio interno di counseling (TeamDev)
- Welfare aziendale innovativo e centrato sulla persona (Mondora)

**v. Premi/ incentivi ai team (non solo agli individui)**

- Retribuzione variabile collegata anche ad obiettivi definiti a livello di team (Azienda italiana del settore ICT)
- Incentivazione MBO strutturata a livello di *team* e non di individuo – rif. unità liquidazione sinistri (Assimoco)
- Trasformazione dei sistemi incentivanti/ premiali da individuali a collettivi (Chimar)
- Incentivazione collettiva correlata al calcolo del premio di progresso (Leroy Merlin)
- Riconoscimenti premiali individuali o di *team* per circostanze straordinarie di impegno e/o di risultati (Banca etica olandese)
- Premi al team con decisione collettiva sulle modalità di allocazione (Mondora)

**vi. Premiare l’adesione ai valori e all’identità aziendale**

- Impegno programmatico per individuare a livello di contrattazione nazionale



indicatori collegati alla vocazione e all'identità delle banche di tipo mutualistico all'interno degli obiettivi del Premio di risultato (Federcasse – Credito Cooperativo)

- Inclusione di indicatori ESG nel calcolo del premio di progresso (Leroy Merlin)

**vii. Premi simbolici e premi non monetari**

- Riconoscimenti premiali collettivi simbolici in base all'andamento dell'azienda (Banca etica olandese)
- Valorizzazione delle componenti non monetarie della retribuzione (Banca Etica canadese)

**viii. Classifiche della qualità**

- Premi mensili (simbolici o esperienze) ai dipendenti collegati all'andamento di un panel di indicatori di qualità per gli utenti finali; classifiche (AMAP - iniziativa attualmente allo studio)

**ix. Premiare l'innovazione**

- “*Innovation award*” (General Motors – Global Propulsion Systems)
- Remunerazione per brevetti (General Motors – Global Propulsion Systems)

**x. Sistema di gestione dei riconoscimenti**

- “*Recognition program*” (General Motors – Global Propulsion Systems)
- Premi simbolici e riconoscimenti: fisici e “social” (Mondora)

**xi. Celebration**

- Dimensione pubblica, celebrativa e rituale delle premiazioni: trasparenza e focalizzazione su risultati, comportamenti e valori target dell'azienda (Azienda italiana del settore ICT)
- Occasioni strutturate di riconoscimento e *celebration*, es. “*Project day*” (Assimoco)

**xii. Comunicazione e trasparenza**

- Attenzione ai processi di comunicazione trasparente per la gestione delle componenti variabili della retribuzione (Assimoco)
- Vademecum per la comunicazione e la valorizzazione delle diverse

componenti del sistema retributivo (Azienda del settore della consulenza e della revisione)

- Occasioni di scambio e dialogo tra *leadership* e dipendenti (Banca Etica canadese)
- Piena trasparenza delle retribuzioni all'interno dell'organizzazione (Mondora)

**xiii. Mutualità/ solidarietà**

- Fondo aziendale per i bisogni dei dipendenti (Serafico)
- Banca del tempo solidale (Federcasse – Credito Cooperativo)

**xiv. Sostegno alle famiglie**

- Politiche retributive di particolare sostegno alle famiglie (Liomatic)

**xv. Benessere psico-fisico dei dipendenti**

- Forte attenzione al benessere dei dipendenti, con attenzione anche alla dimensione familiare, declinato in termini di *benefit*, *welfare*, iniziative (Assimoco)
- Attenzione alle condizioni di benessere psico-fisico dei dipendenti (Banca etica tedesca)
- Attenzione alle condizioni di benessere psico-fisico dei dipendenti (Banca etica olandese)
- Attenzione alla qualità di vita durante il lavoro (TeamDev)

**xvi. Gestione flessibile del tempo di lavoro/ Smart Working**

- Organizzazione flessibile dei tempi di lavoro: *Smart Working* e timbrature agili (Assimoco)
- Periodi sabbatici retribuiti (Banca etica tedesca)
- Progetto estensivo di Smart Working/ Lavoro Agile (Azienda del settore della consulenza e della revisione)

**xvii. Tempo per attività di volontariato**

- Tempo dedicato al volontariato (Federcasse – Credito Cooperativo)

**xviii. Formazione e crescita personale**

- Finanziamento della formazione, anche con corsi a scelta dei dipendenti e su tematiche anche non strettamente professionali (ABS)

**xix. Partecipazione dei dipendenti e ascolto/ dialogo**

- Cultura partecipativa nella gestione delle iniziative con forte impatto sui dipendenti, es. gruppi di lavoro su sistema retributivo e su piattaforma di welfare (Azienda italiana del settore ICT)
- Gruppo di lavoro interno per migliorare il sistema retributivo (Assimoco)
- Obiettivi di budget stabiliti attraverso un processo *bottom-up-bottom* (Leroy Merlin)
- Decisione collegiale dei responsabili su promozioni e premi (Azienda italiana del settore ICT)
- Occasioni concrete di ascolto e dialogo tra leadership e dipendenti (Liomatic)
- Occasioni di ascolto e dialogo tra leadership e dipendenti (Leroy Merlin)

**xx. Sistema premiale e *performance management***

- Separazione tra il processo di *performance management* e le politiche premiali (Banca etica tedesca)

A conclusione della rassegna dei casi, riepiloghiamo inoltre di seguito una **check list** con i principali **snodi decisionali** che le organizzazioni devono affrontare nel momento in cui vanno ad affrontare la definizione o l'evoluzione del proprio sistema premiale:

- Quali aspetti premiare? Il raggiungimento degli obiettivi/ risultati oppure l'impegno/ lo sforzo oppure le attività svolte?
- Chi premiare? Solo i migliori (i *role model* eccezionali, per evitare l'appiattimento) oppure tutti quelli che se lo meritano (che fanno bene in modo costante il proprio lavoro)? L'eccezionalità si misura in quantità (es. ore extra) e/o in qualità? L'individuo e/o il team? Il contributo extra rispetto all'ordinario che i dipendenti possono essere chiamati a dare è già «spesato» nella retribuzione fissa o deve essere «pagato» dal sistema premiale?
- Come gestire il premio a dipendenti con ruoli a volte molto diversi (es. ruoli di vendita vs ruoli di *back office*: alcuni più, altri meno visibili in termini di contributo prestatato al successo della organizzazione)?
- Che tipo di premi erogare? Premi monetari oppure no? Tangibili o simbolici? Lasciare la scelta della tipologia del premio ai dipendenti (ad esempio con agevolazioni in caso di premi in ambito welfare) oppure definire a priori il tipo di premio uguale per tutti?
- Collegare o meno il sistema premiale al sistema di valutazione della *performance*? Come si armonizzano i premi con i percorsi di carriera?
- Chi decide in merito ai premi? Decisioni accentrare o decentrate per decidere chi premiare?

Più o meno collegiali?

- Conviene dare pubblicità o meno (e fino a che punto: solo nomi o anche importi) sull'esito delle assegnazioni premiali? Prevedere momenti celebrativi pubblici dei premiati (singoli o team)?
- Incentivare i risultati/ comportamenti positivi (es. cooperazione) oppure anche scoraggiare (disincentivi) i comportamenti distanti dai modelli dell'organizzazione?

#### **4. VERSO UNA DEFINIZIONE DI METRICHE PER LA VALUTAZIONE DELLE RETRIBUZIONI DEI LAVORATORI E DEI MANAGER**

Dal lavoro di ricerca, sia nell'ambito della rassegna di letteratura che nell'ambito dell'analisi dei casi, è stato identificato un primo *set* di metriche che le organizzazioni possono valutare di adottare per l'analisi delle retribuzioni dei lavoratori e dei *manager*.

Ciascuna delle metriche ha uno o più riferimenti a concetti chiave del paradigma dell'Economia Civile, i quali a loro volta hanno influenza sul benessere dei dipendenti.

Il primo *set* di metriche identificate è il seguente:

- Rapporto tra retribuzione massima e retribuzione minima
- Rapporto tra retribuzione massima e retribuzione media
- % retribuzione variabile su retribuzione totale (per la sola componente retributiva monetaria)
- % di retribuzione variabile assegnata come incentivo vs premio (data la definizione di premio e incentivo – rif. Frey)
- % controvalore retribuzione non monetaria su totale valore retribuzione (inclusa la componente non monetaria)
- Indicatori di dispersione o concentrazione retributiva (es. indice di Gini)
- Indicatori di *gender salary gap*
- Indicatori di *diversity salary gap* (per le categorie di *diversity* più pertinenti alla specifica realtà aziendale)
- % di obiettivi ESG su totale obiettivi assegnati (con riferimento ai premi di produzione *erga omnes*)

L'identificazione di tali metriche, piuttosto che di altre, è derivata dal guardare ai modelli retributivi aziendali attraverso le lenti dell'Economia Civile. Come emerso dalla rassegna di letteratura, e in maniera più schematica, dalla tabella riassuntiva a pagina 5, i principi fondanti l'Economia Civile sono riassumibili in quattro punti chiave.

1. Nel “modello retributivo civile”, centrato sulla persona, la retribuzione deve considerare una pluralità di bisogni, non solo economici, ma anche relazionali, spirituali e culturali. Nell’articolo “*Da Genovesi a Zappa. Appunti per un’analisi dei legami tra l’economia aziendale e l’Economia Civile*”, lo studioso Renato Ruffini (2011) evidenzia come il fine ultimo dell’azienda non consista nella massimizzazione del profitto, bensì nel perseguimento del bene comune. Con riferimento alle metriche sopra elencate, perseguire il bene comune significa ad esempio porre attenzione al tema della responsabilità sociale d’impresa, tenendo conto degli indicatori ESG tra i parametri considerati ai fini della valutazione di sistemi di incentivazione o di premialità.
2. Il “modello retributivo civile” promuove relazioni di tipo cooperativo, piuttosto che competitivo. Questo significa, ad esempio, che piuttosto che mirare alla definizione di incentivi individuali, nel modello economico-civile si privilegiano i premi e gli incentivi collettivi. Tale meccanismo, nelle metriche, si evince nella definizione della “% di retribuzione variabile assegnata come incentivo vs. premio”. L’incentivazione collettiva favorisce il sorgere di uno spirito di squadra, in un’ottica collaborativa orientata al raggiungimento di un obiettivo comune.
3. L’assegnazione di premi intangibili, identificata nelle metriche come “% controvalore retribuzione non monetaria su totale valore retribuzione (inclusa la componente non monetaria)” esalta l’importanza sia dei *benefit* intangibili (ad es. flessibilità oraria, borse di studio/ opportunità per la formazione, sostegno alla famiglia) sia dei premi simbolici. Entrambi fanno leva sulle motivazioni intrinseche dei lavoratori. Come affermano gli studiosi Bruni e Smerilli (2011), abbiamo a che fare con la gratuità tutte le volte che un comportamento è posto in essere per motivazioni intrinseche e non primariamente per un obiettivo esterno al comportamento stesso. La parola gratuità risulta essere una parola-chiave di ogni discorso sulla vita civile; la vita comune sarebbe infatti impensabile senza comportamenti ispirati a gratuità, perché senza di essa non c’è incontro pienamente umano con l’altro e non si genera autentica fiducia senza la quale né il mercato né la società possono funzionare. L’Economia Civile non è solo gratuità ma non c’è Economia Civile senza gratuità, inoltre la società imploderebbe immediatamente se mancassero tali comportamenti. Un sistema retributivo di *total compensation*, che includa dunque, sia la parte tangibile, che l’intangibile, si sposa bene con le logiche economico-civili. Infatti, piuttosto che puntare esclusivamente sulle motivazioni estrinseche, tale sistema permette di far leva anche sulle motivazioni intrinseche dei lavoratori.

4. Le altre metriche sopra identificate fanno principalmente riferimento al criterio economico-civile di esaltazione dell'equità salariale da un lato, e di integrazione delle diversità (di genere, di ruolo, culturali, etniche, di diversa abilità) dall'altro. L'equità salariale è un fattore chiave influenzante il benessere dei dipendenti. Nella tradizione dell'Economia Civile è possibile cogliere una vicinanza tra i termini "equità" e "giustizia". Entrambe le definizioni, infatti, includono una forte componente valoriale non trascurabile nel momento in cui l'azienda si pone come obiettivo quello di mettere al centro la persona. Dentro la categoria dell'equità e della giustizia sociale ricadono pure le considerazioni relative al *gender gap* salariale e all'integrazione della diversità. Con riferimento a quest'ultimo aspetto, come diversi studi hanno dimostrato, l'integrazione della diversità è sempre un vantaggio per l'azienda e mai un ostacolo al raggiungimento di *performance* elevate o in termini di benessere aziendale.

## 5. CONCLUSIONI

La ricerca "Metriche per la valutazione delle retribuzioni dei lavoratori e dei *manager*" vuole essere un primo passo di ricerca nella direzione dell'analisi del rapporto tra specifiche politiche di remunerazione orientate all'equità e alla premialità (nell'ottica dell'Economia Civile) e benessere dei dipendenti, con ricadute positive sull'organizzazione nel suo complesso (es. in termini di ingaggio dei dipendenti, fidelizzazione, sviluppo dei talenti, clima aziendale).

Il lavoro di ricerca sin qui svolto ha consentito di evidenziare una serie di spunti di taglio qualitativo (es. rassegna di leve e interventi a partire dall'analisi dei casi) che – in una eventuale successiva fase di ricerca – potranno essere approfonditi con strumenti di tipo quantitativo per studiare l'effettiva ampiezza delle loro ricadute in termini di benessere aziendale, sempre ponendo attenzione alle condizioni di contesto per la generalizzabilità di tali evidenze.

Prospettive future di ricerca potrebbero inoltre focalizzarsi su un'applicazione del modello retributivo economico-civile sopra esposto attraverso esperimenti sul campo o di laboratorio, al fine di studiarne empiricamente l'impatto sul benessere dei dipendenti.