Il budget del personale come leva per l'HR Come costruire sistemi premianti efficaci

Elisabetta de Luca

Se vissuto non come un mero compito amministrativo, ma come una momento di dialogo con la Dirigenza, la gestione del budget del personale può diventare una leva strategica per l'HR. Attraverso questo strumento, infatti, chi si occupa di Risorse Umane ha l'occasione di segnalare, per esempio, i gap di competenze, così come ha la possibilità di definire i sistemi premianti, decidendo a chi assegnarli e come, tracciando una strada insieme con l'Amministrazione e diventando quindi partner del business. La possibilità di trasformare in tutto o in parte il premio di risultato in welfare, poi, aiuta l'HR a far sentire la propria voce.

Nel primo semestre del 2017 l'inflazione ha ripreso a crescere e questo ha influito sull'aumento in busta paga. Secondo l'ultimo *Rapporto sulle Retribuzioni in Italia* elaborato da OD&M Consulting, è stata registrata comunque una crescita delle retribuzioni seppur contenuta, per tutte le categorie di inquadramento. In particolare c'è stata una crescita della componente variabile dei salari. Importanti in ottica di total remuneration il peso di benefit e del welfare che, stando alla ricerca, possono incidere fino a un 21% per i Quadri e a un 18 % per i Dirigenti.
Secondo gli esperti, del resto, non è il denaro a motivare le persone, ma un ambiente di lavoro confortevole, sotto ogni aspetto, le sfide quotidiane in grado di valorizzare il talento e la stima condivisa. A unire i percorsi di persone e aziende, infatti, è la promessa di uno sviluppo reciproco che sancisce l'alleanza. Il denaro invece serve a misurare i successi e rappresenta il valore che l'organizzazione dà alla persone, oltre a soddisfare le esigenze personali dei singoli. Temi questi che impongono una riflessione del Direttore del Personale anche in tema di budget.
Quali sono, dunque, i vincoli che ha l'HR nella costruzione del budget e nell'elaborazione dei sistemi premianti? Come sono comunicati questi vincoli? Come si 'muove' l'HR? Quali sono le politiche di retention delle figure più ricercate? Abbiamo raccolto i pareri di esperti, player di mercato e aziende per dare risposta a questi interrogativi.

L'HR come 'Total Reward Steward'

Miriam Quarti, Senior Consultant di OD&M

Ma torniamo all'analisi di OD&M che prende in considerazione l'intero sistema di Total Reward che, come spiega **Miriam Quarti, Senior Consultant di OD&M**, è il sistema di ricompensa attraverso il quale è erogato lo scambio economico e non tra la persona e l'organizzazione. Si tratta di diverse leve: compensation, talent e performance, welfare e ambiente di lavoro. "Definendo processi e strumenti HR integrati tra di loro e in linea con la visione strategica dell'azienda non solo è possibile stabilire regole di politica retributiva coerenti, ma si può ottimizzare il budget della funzione", dice Quarti. Tra i principali trend assistiamo a un maggior utilizzo del variabile, non solo per dirigenti e quadri, ma anche per impiegati e operai: "La tassazione agevolata prevista per i premi di risultato ha favorito la diffusione di questa leva. Fuori o dentro la contrattazione le aziende sono orientate a premiare performance legate a incrementi di produttività, redditività, qualità, efficienza e innovazione". Quarti parla dell'HR come "Total Reward Steward", ossia "un HR che, in linea con la strategia e le caratteristiche sociodemografiche della popolazione aziendale, bilancia attenzione al benessere dei lavoratori e alla performance del business", per esempio, le persone più giovani sono attratte da aziende che garantiscono loro di acquisire esperienza e formazione. "In generale, si conferma l'interesse per

il welfare, non solo per la spinta del legislatore, ma visto anche in termini di wellbeing. Le aziende hanno capito che se le persone stanno bene, portano il benessere in azienda, per questo la scelta dei servizi di welfare è sempre più legata a bisogni che afferiscono a questa sfera e all'ambiente di lavoro. Improntare correttamente una Total Reward Strategy significa investire sulle leve che funzionano meglio all'interno di ciascuna azienda e costruire al meglio il budget", conclude Quarti.

L'ingaggio dei dipendenti, una voce del budget

Che le riforme in tema welfare abbiano inciso positivamente sulla gestione delle persone e sulla produttività ne è convinto anche **Domenico Uggeri, Vicepresidente di Zucchetti**: "Le norme che hanno portato al welfare obbligatorio così come la legge sullo Smart working hanno favorito l'evoluzione del modelli organizzativi spostando l'attenzione dalla presenza in azienda al lavoro per obiettivi". Favorire e migliorare le politiche di welfare, secondo Uggeri, spetta all'HR: "Il budget, in questo senso, non è un mero compito amministrativo, ma diventa una leva strategica". Certo, sostiene il Vicepresidente di Zucchetti, "sulla motivazione dei dipendenti per il 70% incide ancora la valorizzazione economica" e, inoltre, sottolinea un notevole gap retributivo tra dirigenti e operai: "Abbiamo gli stipendi più bassi rispetto al resto d'Europa. Ecco perché la retribuzione legata al variabile diventa importante". Secondo Uggeri, bisogna tenere presente, quando si stabilisce il budget anche le iniziative per favorire l'ingaggio dei dipendenti: "Viviamo un momento in cui le persone sono ancora legate all'idea del contratto a tempo indeterminato, ma spesso sono assunte con contratti a termine, un aspetto importante su cui l'HR è chiamato a intervenire".

Il welfare nel budget evolve l'HR

Nonostante le detassazioni e gli incentivi fiscali però il costo del personale resta la voce di bilancio più alta per le aziende, come sottolinea **Maurizio Vitali, Responsabile Area Servizi Amministrativi dello Studio Arlati Ghislandi**: "Oltre alla retribuzione che pesa sulle finanze dell'azienda, soprattutto nelle organizzazioni molto grandi e strutturate, ci sono i costi accessori da tenere in considerazione, per esempio le macchine aziendali o le trasferte". Ma, come ricorda Vitali, non è solo la retribuzione a fidelizzare i dipendenti, per questo la detassazione dei piani di welfare è importante: "Prendersi cura delle persone aumenta l'ingaggio, in alcuni casi anche più di un aumento della retribuzione. È indubbio che le aziende si occupino di welfare perché è vantaggioso, ma è una misura che piace anche ai dipendenti". A intuire l'efficacia di intercettare e rispondere ai bisogni della popolazione aziendale sono state le multinazionali: "Negli ultimi cinque anni le multinazionali hanno iniziato a puntare sui benefit soprattutto per trattenere i talenti o comunque le persone con le competenze chiave per il proprio business, puntando non solo sul welfare, ma anche sull'ambiente di lavoro". Con l'inserimento del welfare nel budget aziendale il ruolo dell'HR subisce un'evoluzione: "Le Risorse Umane non si occupano più di costi, ma di definire la strategia indicando su quale iniziative investire. Importante in tal senso è anche lo Smart working, strumento che risponde perfettamente al paradigma minori costi per l'azienda, più investimenti sulle persone".

OD&M, Zucchetti e lo Studio Arlati Ghislandi ci hanno fornito una visione su come è cambiata la costruzione del budget del personale, contestualizzato in un momento di grande trasformazione, in cui le organizzazioni devono adattarsi e trovare nuovi modelli di riferimento. I casi aziendali che seguono sono, invece, uno spaccato della realtà: raccontano come concretamente le imprese vivono le trasformazioni in atto e quali scelte compiono che, inevitabilmente, si ripercuotono sul business.

Costruire il budget per trattenere i talenti

Avere gli strumenti di analisi di mercato e le informazioni sui dipendenti, sono questi i pilastri su cui costruire il budget secondo **Lucia Bucci, HR Director di ADP**: "Siamo una multinazionale americana che fa analisi di mercato, abbiamo quindi la fortuna di avere 'in casa' indagini retributive utili per individuare quali sono le tendenze e in base a questo fare delle valutazioni in merito al posizionamento di mercato della nostra azienda su temi retributivi". La rivoluzione digitale in corso fa sì che ci siano poche figure molto specializzate e per questo più richieste dal mercato: "Mi trovo a gestire all'incirca 800 persone, ma sono meno di un

Domenico Uggeri, Vicepresidente di Zucchetti

Maurizio Vitali, Responsabile Area Servizi Amministrativi dello Studio Arlati Ghislandi

Lucia Bucci, HR Director di ADP

centinaio le figure su cui è necessario indirizzare le risorse di budget per trattenerle in azienda ed evitare che vadano alla concorrenza". Costruire il budget, del resto, non è un'operazione facile, come racconta Bucci: "Bisogna conoscere il business della propria azienda e tenere conto dell'andamento dei ricavi, mappare le famiglie professionali e tenere presente tutte le esigenze". Non sempre si hanno le risorse economiche per accontentare tutti, ecco perché bisogna puntare su altri strumenti di retention che non necessariamente sono un aumento della retribuzione o del variabile: "Uno di questi è un bonus individuale utile per trattenere le figure chiave per la nostra azienda". Un buon sistema premiante, quindi, secondo Bucci si basa sulla differenziazione e sulla meritocrazia.
Una leva su cui le aziende puntano molto è il welfare che presto potrebbe arrivare anche in ADP: "Abbiamo parlato di piani di welfare con i sindacati già nel 2015, i tempi allora però erano poco maturi e le maestranze ci hanno detto di no. Quest'estate ci riproveremo. Intanto, abbiamo promosso in azienda alcune iniziative per prenderci cura della nostre persone, ossia una copertura assicurativa, come risposta all'aumento dell'età media, e un servizio di consulenza in merito alla situazione previdenziale di ogni dipendente perché facciano delle scelte più consapevoli".

I sistemi premianti per aumentare l'ingaggio

Mappare i comportamenti per valutare le performance, su questo si basa il sistema premiante di Roadhouse Restaurant, la prima catena di steakhouse in Italia, sviluppata dal gruppo Cremonini dal 2001, che ne detiene la proprietà per l'Europa. Forse non tutti conoscono la storia di questo marchio, made in Usa, nato in Florida nel 1992, da un'idea semplice: produzione di carni bovine che arrivano direttamente nei piatti dei clienti Roadhouse. È la cosiddetta 'filiera corta' che ben si adatta a business model delle aziende

Fare welfare senza incentivi: il caso della Svizzera

Christian Vasino, CEO di Chaberton Partners

In Italia si parla di welfare aziendale in maniera diffusa da quando sono stati modificati gli articoli 51 e 100 del Tuir che oggi prevedono numerosi servizi fruibili con sgravi fiscali. In precedenza le aziende virtuose proponevano delle iniziative, ma senza necessariamente passare per gli incentivi previsti dal welfare. Nella vicina Europa, invece, come si comportano le aziende? **Christian Vasino, CEO di Chaberton Partners**, ci fornisce una visione di cosa accade in Svizzera. La sua società con headquarter a Lugano, infatti, è internazionale e affianca le aziende nella Ricerca e Selezione di manager di alto profilo. Si compone di tre divisioni: Chaberton Partners Executive Search, Chaberton Professionals e Chaberton Advisory. "In Italia c'è una ripresa, ma non un adeguamento della retribuzione, ecco perché il welfare, grazie agli sgravi fiscali previsti dalla normativa, influenza in maniera significativa il variabile, fornendo comunque leve per la retention attraverso l'attenzione alla persona". Perché, come ricorda Vasino, non è la retribuzione, ma un ambiente di lavoro sereno che trattiene le persone in azienda: "L'orario flessibile e lo Smart working sono una rivoluzione culturale che sta interessando l'Italia, sulla scia degli esempi forniti da altri Paesi". Chaberton ha sede nel Canton Ticino dove, racconta Vasino, il welfare non è defiscalizzato, ma le aziende si sono adoperate per ingaggiare le persone attraverso delle iniziative che agevolano la conciliazione vita-lavoro: "Ci sono imprese che consentono per esempio ai propri dipendenti di andare a fare la spesa durante l'orario di lavoro. Il motivo è che c'è molta più competizione ecco perché le iniziative si moltiplicano offrendo concessioni che sono ancora inimmaginabili in Italia, come l'anno sabbatico. Inoltre anche gli orari di lavoro sono diversi e c'è un maggior rispetto del tempo libero delle persone". C'è poi una grande attenzione verso l'ecologia e la sostenibilità con i finanziamenti per incentivare l'uso dei mezzi pubblici. Filosofie aziendali che il team di Chaberton ha acquisito "dagli ambienti di lavoro confortevoli allo Smart working".

agroalimentari italiane. Infatti, nel 2001 fu proprio una multinazionale italiana del settore a fiutare l'affare, il Gruppo Cremonini, che però dovette fare i conti con un imprevisto (come si legge sul sito del Gruppo) ossia il morbo della 'mucca pazza' che rallentò la diffusione dei punti vendita. Dopo questa fase difficile, soprattutto nel Nord Est del Paese, Roadhouse ha avuto un'impennata, traghettando l'economia anche della proprietà americana che nel frattempo ha avuto molte difficoltà dovute alla crisi economica, sino all'acquisizione al 100% del marchio per il mercato europeo.
Oggi in Italia ci sono 112 punti vendita e circa 3mila dipendenti, la cui gestione è affidata a **Maurizio Moretti, Responsabile delle Risorse Umane di Roadhouse**, che ha raccontato a *Persone&Conoscenze* quanto i sistemi premianti influenzino la retention: "Registriamo un turnover molto alto nella sezione operativa che è tipico delle catene di fast food. Ma grazie a sistemi premianti efficaci riusciamo a ingaggiare molto bene il management", racconta. "Elargiamo premi in denaro a seguito del raggiungimento di obiettivi prefissati sia aziendali sia individuali. Non abbiamo ancora un sistema di welfare legato alla conversione dei premi".
La valutazione delle performance avviene sulla base della mappatura dei comportamenti: "Abbiamo individuato alcune competenze che sono significative per il nostro lavoro come per esempio lo sviluppo professionale personale o del team e la gestione del cliente. Se si raggiungono determinati risultati la retribuzione può aumentare dal 2 al 10%".

Gli 'incentivi per la fabbrica'

C'è quindi chi decide di incentivare solo il management e chi invece punta anche sulle persone in produzione. È il caso, per esempio di Paver Costruzioni, uno dei principali complessi produttivi nel campo dei prefabbricati in calcestruzzo per l'edilizia e l'arredo urbano. Nasce a Piacenza, più di 50 anni fa, e oggi ha quattro stabilimenti in Italia con oltre 200 dipendenti occupati, per un totale di circa 30 milioni di fatturato. Negli anni ha investito molto in Ricerca e Sviluppo, mettendo a punto più di 80 brevetti.
Come racconta **Leonardo Maffi, Responsabile delle Risorse Umane di Paver**, l'azienda opera in un settore che è stato fortemente danneggiato dalla crisi: "Abbiamo avuto 10 anni di mercati in calo, ma crediamo così tanto nei premi individuali che abbiamo deciso di non cancellarli mai, anche quando abbiamo dovuto affrontare dei tagli al personale, cercando sempre di migliorare l'oggettività della valutazione".

In Paver è presente un sistema di "incentivi per la fabbrica", come lo definisce Maffi: "Abbiamo diversi meccanismi premianti per quadri e impiegati, ma credo che gli 'incentivi per la fabbrica' siano il sistema più innovativo che abbiamo messo in piedi. I premi infatti sono erogati su base mensile, con parametri misurabili e replicabili, nella massima trasparenza perché abbiamo installato negli stabilimenti un computer grazie al quale ogni persona può verificare l'andamento delle propria performance. Sono piani individuali, basati sulla produttività, l'efficienza, ma soprattutto sulla sicurezza. Se capitano degli incidenti infatti il premio non viene erogato a nessuno perché non vogliamo che con l'intento di raggiungere dei risultati migliori e ottenere un aumento della retribuzione le nostre persone non rispettino le norme di sicurezza". Un meccanismo di tracciabilità è poi in grado di fornire non solo le ore lavorate, ma anche "per quanto tempo le persone hanno lavorato su un singolo prodotto": "Monitoriamo la qualità dei materiali, dalla produzione nei nostri stabilimenti sino alla vendita, e il sistema di tracciabilità è in grado di fornirci chi è il responsabile della non conformità del prodotto".
Come accaduto in molte aziende anche in Paver diverso tempo fa è stata proposta la conversione del premio di risultato an-

Maurizio Moretti, Responsabile delle Risorse Umane di Roadhouse

Leonardo Maffi, Responsabile delle Risorse Umane di Paver

nuale in welfare, ma la misura non è stata accolta: "Oggi non abbiamo più il premio annuale, ma qualora lo ripristinassimo credo che dotandoci di una piattaforma potremmo riuscire a soddisfare le esigenze delle nostre persone".

Il budget del personale, una leva per l'HR

"Il budget del personale è lo strumento per avere voce in capitolo in azienda. Noi Direttori del Personale non dobbiamo guardare a questo strumento come un mero compito amministrativo, ma come una leva strategica attraverso il quale potersi sedere al tavolo con la Dirigenza e contribuire a pianificare la strategia. Dobbiamo diventare partner del business". È il pensiero di **Pietro Iurato, Human Resources Director di SAP South Europe**, multinazionale leader nella produzione di software gestionale.

Pietro Iurato, Human Resources Director di SAP South Europe

"La nostra politica retributiva prevede il variabile per tutte le funzioni aziendali, qualsiasi sia la posizione nell'organigramma, che porta a un aumento della retribuzione da un minimo del 15% fino al 50%. Siamo convinti che tutti contribuiscono alla crescita dell'azienda, a prescindere dal ruolo e lo dimostriamo con i fatti attraverso il premio di risultato previsto per tutti". Ma non è il variabile che, secondo Iurato, favorisce l'ingaggio bensì l'azionariato diffuso: "Permettiamo alle nostre persone di acquistare delle quote dell'azienda a un prezzo molto scontato. Questa forma di partecipazione è una forte leva per la retention e la produttività". Il piano di azionariato ha un buon successo in Italia: "Ha aderito ben il 60% dei 700 dipendenti italiani".

Oltra al premio di risultato, l'azienda prevede piani di welfare che spaziano tra numerosi servizi: "Dall'assicurazione sanitaria, alla palestra e dall'asilo nido ai viaggi. Stiamo cercando di prestare attenzione a tutte le esigenze delle diverse popolazioni presenti in azienda attraverso un servizio di flexible benefit. Ci siamo dotati di una piattaforma grazie alla quale è possibile spendere la quota di welfare".

Giovanni Riva, Responsabile HR di Omet

Ma come funziona il sistema premiante? "Stabiliamo degli obiettivi a inizio anno e attraverso una piattaforma HR siamo in grado di fornire sia al manager sia al dipendente l'andamento della performance, in tempo reale. C'è un costante allineamento tra la persona e diretti responsabili non solo in ottica di miglioramento della performance, ma anche di sviluppo professionale. Non vogliamo legare la parte del variabile, infatti, solo agli obiettivi, ma anche a come questi sono raggiunti. In questo modo il variabile diventa una parte concreta della retribuzione ed è già un elemento che produce retention". Ma la retention più importante è lo sviluppo delle competenze dei manager grazie ai quali aumentare l'ingaggio dei dipendenti: "Abbiamo un sistema di predictive analysis in grado di correlare diversi KPI, formazione, obiettivi raggiunti, promozioni, ecc., grazie alla quale i manager possono pianificare con l'HR le politiche di retention".

Incentivare per crescere

Incentivare le persone per sostenere la crescita è quanto accade in Omet, gruppo lecchese composto da cinque realtà produttive in Italia, con 280 dipendenti, leader nella produzione di macchine per l'industria cartotecnica. Grazie anche agli investimenti in ottica 4.0 è considerata una delle aziende che è cresciuta più in fretta nel nostro Paese nel 2017. "Vogliamo valorizzare le nostre persone, vero asset della crescita. Abbiamo impostato per questo un sistema premiante basato su obiettivi collettivi e abbiamo avviato servizi di welfare dopo una survey da cui è emerso che l'esigenza maggiore dei nostri dipendenti era la conciliazione vita-lavoro", spiega **Giovanni Riva, Responsabile HR di Omet**, che aggiunge: "Per questo abbiamo un servizio lavanderia o la consegna pacchi in azienda, per esempio, in modo da agevolare la gestione del tempo delle persone a cui diamo la possibilità di scegliere l'orario in maniera flessibile".

Riva sottolinea poi l'importanza di comunicare in maniera incisiva le iniziative: "Abbiamo una piattaforma per gestire i servizi di welfare dove è possibile trovare tutte le novità e da poche settimane abbiamo installato dei monitor in azienda dove lasciamo scorrere le notizie relative alle iniziative dell'area HR". Oltre al premio di risultato collettivo è previsto un 'extra' per chi eccelle nel proprio lavoro: "La costruzione delle nostre macchine è un processo molto lungo che parte dallo studio della soluzione tecnica con il cliente e finisce con la formazione dei clienti per usare quel macchinario. Questo iter coinvolge molte persone che devono saper lavorare in team ed essere responsabili. Ecco perché abbiamo pensato a un sistema premiante parallelo a quello collettivo per chi si distingue per efficienza in questo processo".