

per un certo numero di anni e consentendogli poi di rivenderle realizzando un guadagno notevole e spesso (quasi) sicuro; in alcune circostanze, l'acquisto delle azioni viene favorito da finanziamenti a tasso agevolato, che consentono di minimizzare il disagio economico dovuto all'esborso iniziale.

È chiaro che questa modalità si caratterizza per il suo orientamento al lungo termine e alla "fidelizzazione" del management; resta ovviamente inteso che la sua validità è strettamente connessa non solo al successo dell'azienda, ma anche all'andamento del mercato azionario e alle politiche fiscali sui cosiddetti "capital gains".

Parzialmente differente dalle precedenti come natura ma non come obiettivi è la cosiddetta "skill based pay", assurta ai fasti dell'utilizzo in questi ultimi anni, soprattutto in virtù della crescente importanza che in alcuni mercati sta assumendo la "competenza distintiva dell'impresa", spesso identificabile nella competenza professionale dei suoi singoli elementi.

Questo strumento consente di premiare, in forma fissa o variabile, la presenza e l'acquisizione da parte della persona di competenze rilevanti, tali da costituire un obiettivo vantaggio dell'impresa.

Alcune considerazioni generali di commento sulle metodologie citate:

- la vera forma di flessibilità è spesso l'utilizzo di un mix di strumenti che consenta di articolare il sistema premiante adattandolo alle diverse esigenze e alle differenti popolazioni aziendali;
- denominatore comune delle politiche aziendali è il dibattito sulla natura degli elementi da premiare, cioè se occorra concentrarsi sui comportamenti o sugli obiettivi, sugli sforzi o sui risultati, sulle competenze o sull'anzianità, e via dicendo;
- occorre differenziare, come obiettivi e come metodologie, l'utilizzo di metodologie di flessibilità individuale da quelle di flessibilità collettiva.

A queste ultime, cioè alle *forme retributive flessibili di natura collettiva*, si rivolgono le

successive considerazioni.

In primo luogo, è opportuno citare i cosiddetti piani di "profit sharing" che, rivolgendosi a tutta la popolazione aziendale o a una parte di essa, collegano l'erogazione di un intervento retributivo variabile al raggiungimento certamente di un risultato collettivo, ma soprattutto alla capacità reddituale dell'impresa di sostenere questi costi.

Da questo punto di vista, anche questa può a ragione essere qualificata come una filosofia, visto che spesso le imprese decidono di realizzare politiche retributive solo se la redditività lo consente: diventa tecnica nel momento in cui si decide di redistribuire, con diverse metodologie, parte o tutto il profitto realizzato ai dipendenti.

Scopo precipuo della forma citata è creare appartenenza all'impresa anche a livelli non manageriali, e in questa direzione si rivela uno strumento molto usato anche a livello di piccola e media impresa, dove per natura e dimensioni il dipendente è più facilitato a percepire una vicinanza ai vertici.

Alla produttività del lavoro dell'impresa o di specifiche funzioni di essa sono invece legati i piani di "gain sharing", molto diffusi da alcuni anni anche nelle realtà imprenditoriali italiane, dopo aver fatto registrare notevole successo oltreoceano.

Uno degli esempi della metodologia citata è lo "Scanlon Plan", vale a dire un rapporto tra costo del lavoro e valore della produzione; ulteriore esempio è il "Rucker Plan", determinato dal rapporto tra costo del lavoro e valore aggiunto, cui si aggiunge il piano "Improshare" (Improved Productivity Through Sharing), basato sul calcolo del risparmio di tempi di produzione a partire dalla determinazione di tempi standard.

I citati esempi, e in particolare i primi due, partono evidentemente da una logica di negoziazione con la controparte sindacale di criteri, metodologie e forme di controllo, nonché di quantità economiche stanziare: da questo punto di vista, si collocano a ragione tra le modalità di relazioni sindacali innovative, come una serie di accordi succedutisi in questi ultimi anni a livello di grandi imprese testimoniano con chiarezza.