



24 Gennaio 2017

Società

## La dimensione strategica dell'Incentive & Performance Management

Rag. Andrea Pancaldi - Studio Palmeri Commercialisti Associati

Dott. Alessandro Tentoni, Studio Palmeri Commercialisti Associati

### 1. La creazione del valore nell'area del personale direttivo

Alcuni fenomeni della moderna macroeconomia quali la globalizzazione, la ricerca insistita di nuovi sbocchi di mercato, l'intensa competizione tra le imprese per il raggiungimento dell'equilibrio reddituale, il progresso scientifico e la specializzazione del lavoro, conducono ad un crescente apprezzamento delle risorse umane operanti nelle aziende.

Il *knowledge management*, ovvero la conoscenza manageriale, si rivela quindi fattore produttivo intangibile determinante per il successo dell'impresa, tanto a livello direttivo quanto nelle singole aree funzionali.

L'intervento dei *manager* all'interno del mutevole organismo aziendale si estende infatti dalla fase progettuale della fissazione di obiettivi generali e particolari accompagnata dalle conseguenti scelte strategiche, a quella attuativa di organizzazione e svolgimento del ciclo produttivo aziendale.

Se le conoscenze tecniche si sono rivelate sempre più indispensabili per la realizzazione fisica e il commercio di prodotti o servizi, lo spostamento della lotta competitiva su ulteriori aspetti di differenziazione quali l'attrattività del

*brand* o immagine dell'impresa, l'affidabilità del marchio, la gradevolezza del *design*, l'assistenza *post* vendita, ha reso scarse e contese le relative risorse manageriali richieste.

L'accresciuta rilevanza del fattore cognitivo spiega, insieme ad altre risorse immateriali talvolta interdipendenti dall'azione del *management*, il cospicuo divario che talora si registra tra valore di scambio di aziende trasferite e proprio patrimonio netto contabile.

Come noto, infatti, i benefici apportati dal capitale intellettuale non vengono intercettati dal sistema informativo legale delle imprese, e confluiscono nel *goodwill* solo a seguito dell'acquisizione onerosa di complessi plusvalenti.

Anche nelle unità aziendali che vivono le parabole discendenti del ciclo di vita, quali maturità e decadenza, le figure manageriali possono esercitare un particolare impatto rivitalizzante, sia ripristinando gli equilibri gestionali deteriorati dell'attività operativa svolta (processo di *turnaround*), sia innovando nei segmenti di mercato serviti, nel settore merceologico di produzione, o in altri aspetti di natura strategica così da spostarsi tempestivamente dalla curva dell'attività in declino a una con margini economici in crescita (*breakthrough*)<sup>1</sup>.

In ogni caso la complessità e la funzione sociale indiscutibile delle moderne unità produttive, che si manifesta ad esempio nello stimolo e appagamento di nuovi bisogni avvertiti dalla collettività, nella cura di aspetti privati e familiari dei lavoratori utilizzati, nel contributo reddituale fornito a propri *stakeholders*, propone la distinzione tra conoscenza esplicita e tacita.

La prima, tipicamente di natura tecnica, viene formalizzata con modalità pubbliche previste dalla legge, o private in *data base*, formule o raccolte di *know-how*: un caso emblematico è rappresentato dai brevetti o altri beni immateriali similari, dal contenuto protetto e custodito negli uffici preposti.

---

<sup>1</sup> cfr., anche per un'esposizione grafica sugli assi cartesiani, F. D'Egidio, "La vitalità d'impresa", Sperling & Kupfer Editori, 1999, pag. 46.

La seconda si collega invece alle nuove *expertises* richieste alla classe dirigente, soprattutto a livello di schemi mentali improntati al *system thinking* che predispongono all'azione a favore dell'intera organizzazione finanche se in contrasto agli obiettivi delle mansioni individuali, di spirito propositivo, partecipativo e attento alle altrui esigenze, di equità e serenità nella valutazione delle prestazioni, di lealtà e correttezza verso chiunque all'interno e all'esterno dei confini aziendali.

Queste doti risiedono naturalmente nelle personalità degli individui e si manifestano attraverso la forma orale o i comportamenti.

Per certi versi, la conoscenza tacita si rivela una condizione che favorisce la sedimentazione di quella esplicita, e quindi di rilievo strategico per la massimizzazione del valore economico nel lungo periodo.

La sfida delle moderne imprese è dunque quella di ingaggiare *knowledge workers* provvisti di simili attitudini e, nel contempo, agevolare la diffusione delle relative abilità nell'ambito dell'intera organizzazione.

In conclusione, l'interpretazione della conoscenza tacita quale forma di intelligenza emotiva la colloca alla base del processo di creazione del valore economico dell'impresa, in quanto abbinata alla necessaria consapevolezza del singolo detentore trasforma profili personali privati nella competenza emotiva richiesta dalle esigenze aziendali.

## **2. Funzione e caratteristiche dei sistemi incentivanti**

Le argomentazioni tratteggiate introducono il tema del *knowledge retention*, rivolto in particolare a quelle professionalità depositarie di conoscenza in grado di esaltare le leve di valore dell'attuale fase economica.

Infatti, alla luce delle suesposte considerazioni la finalità ultima dei sistemi incentivanti in parola che illustreremo di seguito può considerarsi in transizione dalla tradizionale intensificazione degli sforzi lavorativi per conseguire

rendimenti superiori alla stabilizzazione delle eccellenze manageriali in un clima di reciproco apprendimento e interscambio dei diversi livelli del sapere richiamati.

Oggetto precipuo di siffatti meccanismi d'incentivo dovranno quindi risultare quei dirigenti in grado di assicurare tanto il conseguimento dei risultati quantitativi formalizzati nel *budgeting* quanto l'implementazione di quegli atteggiamenti identificabili nella competenza emotiva, come definita poc'anzi.

Per certi versi viene così richiesta una strumentazione di stimolo in grado di perseguire la crescita del valore economico aziendale nel breve e nel lungo periodo, giustificando la maggiore onerosità diretta per l'impresa (*Total compensation*<sup>2</sup>) nella fisiologica contrapposizione di interessi con il lavoratore.

Si consideri infatti che, dalle argomentazioni svolte, si denota una significatività del capitale intellettuale persino superiore a quello tangibile, in origine costituito dagli apporti monetari di mezzi propri, per l'affermazione dell'impresa e la conseguente massimizzazione del profitto.

Lo scenario delineato conferma la tendenza alla preminente valutazione assegnata oramai in molti casi alle risorse immateriali in genere (*soft*) rispetto a quelle materiali (*hard*) nella struttura patrimoniale effettiva di un'azienda.

E' inoltre interessante osservare, ai fini della costruzione degli opportuni sistemi d'incentivo, come gli *intangibile* in discorso rappresentano forse l'unico *asset* produttivo che non subisce deprezzamenti con il trascorrere del tempo, salvo il raggiungimento dell'età pensionabile che potrebbe risultare peraltro piuttosto avanzata come dimostrano le carriere di affermati *manager* o, naturalmente, il verificarsi di accadimenti imponderabili nella sfera della persona.

---

<sup>2</sup> Infatti la "Total compensation" rappresenta la remunerazione complessiva di natura quantitativa, e si articola in retribuzione fissa, variabile e benefit. Comprendendo anche l'appeal dell'ambiente di lavoro interpretato quale forma di corrispettivo di tipo qualitativo, talvolta leva adottata da aziende con minori disponibilità finanziarie, si ottiene l'aggregato della "Total reward", indicatore complessivo delle utilità ricevute dal lavoratore.

Anzi, si può sostenere che l'utilizzo proficuo in azienda accresce il valore di questi fattori a fecondità ripetuta, in controtendenza con gli altri elementi impiegati dall'imprenditore.

Le caratteristiche dello strumento incentivante adottato dovrebbero quindi risultare coerenti con il ruolo descritto assunto dalle professionalità di spicco.

A questo proposito si rivelano quindi poco idonei i tradizionali sistemi retributivi a cottimo di stampo *tayloristico*, nelle due versioni "a moneta" con remunerazione ragguagliata alle unità realizzate e "a tempo" con un compenso che matura non superando l'intervallo a disposizione per ottenere un certo prodotto o servizio.

In questi casi, infatti, si potrebbe conseguire un incremento delle prestazioni lavorative nel breve periodo, ma non sembrerebbe altrettanto curata l'armonizzazione della professionalità in discorso nell'organizzazione dell'impresa, la condivisione dei valori, lo sviluppo del senso di appartenenza all'entità aziendale e l'auspicata circolarizzazione delle conoscenze tacite ed esplicite.

Senza sottacere l'ambiguità del meccanismo che, se da un lato ottimizza l'utilizzo della capacità produttiva, intensifica i rendimenti e accentua la specializzazione del lavoratore, dall'altro tende a depauperare le energie fisiche alienando spesso l'individuo dall'integrazione nell'azienda, gli assegna gran parte del valore aggiunto incrementale, riduce di norma il livello qualitativo dei prodotti o servizi venduti e richiede un mirato e costoso sistema di rilevazione e controllo.

A conferma di quanto argomentato, tra le modalità di retribuzione conosciute, alternative o complementari a quella in esame, si aggiungono la forma a tempo e la tipologia a premio o incentivo, come tratteremo compiutamente tra breve.

Vi sono due caratteri generali di ogni sistema incentivante in parziale *trade-off* e che occorre tentare di contemperare, anche con accorgimenti operativi come verrà illustrato nel paragrafo 4..

Ci si riferisce alla capacità stimolante, quale presupposto fondamentale dei suddetti meccanismi, e della copertura finanziaria autonoma (cosiddetto “autofinanziamento” dello strumento), finalizzata al rispetto degli equilibri gestionali.

L'onere retributivo variabile di un responsabile di una lavorazione dipendente dal numero di pezzi realizzati in un certo arco temporale risulta non correlato con i risultati economici e finanziari differenziali ottenuti dall'azienda, che possono contrarsi pur in presenza di un incremento produttivo.

Come meglio si approfondirà nel paragrafo seguente, la contraddizione tra i due postulati tende a diminuire per le qualifiche apicali, in possesso di più ampie leve d'azione suscettibili di influenzare anche i margini generali conseguiti.

L'apparato di incentivi predisposto dovrebbe in ogni caso risultare funzionale alle direttive formulate nella pianificazione strategica dell'impresa, con obiettivi personalizzati attribuiti a ciascuna professionalità interessata (ad esempio aumento del margine di contribuzione di un prodotto) in linea con quelli fissati nei programmi pluriennali aziendali con l'approccio del *management by objectives*, oltre che integrati nel sistema di monitoraggio dei risultati a consuntivo.

Si suggerisce in genere di assegnare ai *manager* specifici *step* validati dai vertici dell'impresa, opportunamente coinvolti, e condivisi al culmine di una apposita negoziazione che renda partecipi e persuasi delle politiche prescelte dall'azienda tutti gli interlocutori protagonisti (cosiddetto “*marketing* interno”), evitando nel contempo l'insorgenza di timori sulle sorti future del contratto di lavoro in caso di insuccessi, in particolare nei contesti di unità coinvolte in processi di ristrutturazione e *downsizing*.

Inoltre è opportuno non appesantire ciascun dirigente con un numero eccessivo di obiettivi da raggiungere, da calibrare di regola in misura non superiore a 5, onde evitare possibili contraddizioni reciproche (si pensi da un lato all'incremento di fatturato di un bene e dall'altro alla riduzione degli investimenti nei reparti produttivi interessati) e dispersione della forza incentivante.

Altro aspetto basilare da ponderare concerne l'effettiva possibilità appannaggio del lavoratore di influenzare i risultati auspicati correlati all'incentivo (ad esempio risulta fuori dalla portata di un direttore amministrativo un certo livello di reddito operativo).

Infine, si raccomanda in genere di destinare alla remunerazione variabile una quota intorno al 20% della retribuzione fissa annua, o del 10% per le figure di minor responsabilità evidentemente prive di alcune leve decisionali d'intervento per concorrere all'obiettivo stabilito.

### **3. Tipologie e strumenti d'incentivo: un'analisi comparata**

Le principali forme di meccanismi incentivanti possono comprendersi nei seguenti gruppi: premi discrezionali, premi di risultato, *profit sharing*, *gain sharing*, incentivi di gruppo, incentivi individuali, tutti esempi di retribuzione variabile che include peraltro una casistica più ampia (si pensi agli emolumenti straordinari).

I premi discrezionali vengono erogati a posteriori sulla base di una valutazione insindacabile degli organismi aziendali preposti, mentre quelli di risultato conseguono al raggiungimento di una minima *performance* economica o finanziaria aggregata (ad esempio margine operativo lordo o *cash-flow* della gestione reddituale). In entrambi i casi la remunerazione può assumere anche forma di *benefit*, di partecipazione agli utili, ai *capital gain* maturati in un certo periodo di riferimento, di assegnazione di titoli del capitale sociale o di *stock*

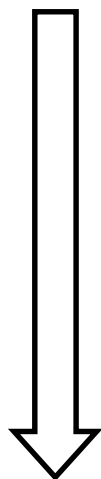
*option* (diritto a sottoscrivere quote o azioni ad un prezzo inferiore al valore effettivo in un certo momento). Un tipo di compenso in natura è senz'altro rappresentato dall'avanzamento in carriera, secondo il criterio "a scelta" alternativo a quello "per anzianità", da attribuire con saggezza amministrativa per evitare il possibile malcontento degli esclusi più longevi.

Il *profit sharing* e il *gain sharing* risultano invece commisurati al divario rispettivamente tra un indicatore economico (ad esempio il reddito caratteristico) o un fattore produttivo misurabile, ovvero non misurabile, di natura strategica (si pensi al costo per acquisto di materie prime) e livelli stabiliti ritenuti soddisfacenti, con beneficio distribuito tra le professionalità che hanno contribuito e la stessa impresa.

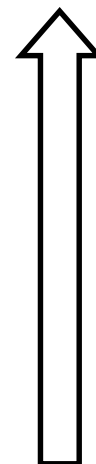
Gli incentivi di gruppo e individuali attengono di regola a obiettivi particolari nell'ambito delle mansioni precipue di un singolo o di un *team*, e possono venire corrisposti anche attraverso forme di gratificazione non monetaria quali riconoscimenti pubblici, classifiche di rendimento, avanzamenti di carriera.

E' interessante ordinare gli strumenti d'incentivazione esaminati sulla base dei ricordati caratteri della forza stimolante e dell'autofinanziamento, come esemplificato nel grafico che segue.

FORZA INCENTIVANTE



**Premi discrezionali.**  
*Profit sharing.*  
*Gain sharing.*  
**Incentivi di gruppo**  
**Incentivi individuali**



AUTOFINANZIAMENTO



Le modalità tecniche più diffuse di organizzazione di un sistema incentivante risultano presentate nell'analisi che segue, con evidenza delle caratteristiche di base, dei principali vantaggi e svantaggi, dei tipici contesti applicativi<sup>3</sup>.

Tipologie	Vantaggi	Svantaggi	Contesti applicativi
<b>Team bonus (Premi)</b> al conseguimento di risultati finanziari o produttivi (anche di tipo qualitativo) viene assegnato al gruppo di lavoro interessato un <i>bonus</i> retributivo, che spesso suddivide in parti uguali l'incentivo tra i membri partecipanti	1.promozione cultura lavoro di squadra 2.contrasto dei <i>low performers</i> individuali 3.favore per l'autogestione circa le modalità di conseguimento dei risultati	1.inefficacia in caso di <i>team</i> poco coesi 2.pericolo pressioni eccessive su alcuni membri del gruppo 3.rigidità dei <i>team</i> verso nuovi ingressi per rischio scompensi 4.effetto incentivante moderato	1.clima aziendale avvezzo allo strumento 2.applicazione in diverse funzioni strategiche e conseguenti sinergie reddituali 3.organizzazione che consente formazione di <i>team</i> svincolati dalla pianta organica
<b>Incentivi di lungo termine (Premi)</b> diffusi soprattutto negli USA sono rivolti in particolare ai <i>key people</i> (figure chiave) con la condizione di permanenza in azienda nel medio periodo, salvo casi di forza maggiore. Alcuni strumenti di questo genere: 1. <i>stock options</i> 2.titoli del capitale sociale della società 3. <i>phantom stock</i> (diritti annuali cumulativi a percepire quote di utile al termine di un periodo pluriennale, di solito per <i>manager</i> facilitatori del passaggio generazionale) 4. <i>stock appreciation</i>	1.convergenza d'interessi azienda-lavoratori 2.autofinanziamento in molti strumenti di questo tipo 3. <i>retention</i> del lavoratore nel lungo termine 4.sviluppo imprenditorialità del lavoratore	1.possibili diluizioni del capitale sociale in alcuni strumenti di questo tipo 2.consistente impatto sul <i>cash-flow</i> in alcuni strumenti di questo tipo 3.premi a volte dipendenti da fattori esogeni, legati all'andamento del mercato borsistico	1.mercati borsistici efficienti, per gli strumenti che utilizzano questo parametro 2.propensione degli imprenditori a condividere con il <i>management</i> una quota del valore aggiunto nel medio periodo

<sup>3</sup> La disamina, come diversi altri spunti sviluppati nel presente contributo, segue l'impostazione dello studio "Sistemi premianti. Guida alla progettazione" di Unindustria Bologna, 2011, realizzato da "OD&M – Organization Design & Management consulting" di Milano, con la partecipazione di "Manager Ricerche Direzionali" di Bologna.

<p><i>right</i> (la somma da erogare al lavoratore al termine del periodo pluriennale stabilito corrisponde ad una percentuale del <i>capital gain</i> dei titoli della società) 5.utilizzo di veicoli</p>			
<p><b>Profit sharing</b> si basa sul differenziale tra un indicatore economico <i>standard</i> (di solito relativo a: 1.valore aggiunto 2. MOL 3.reddito operativo) ed il corrispondente risultato effettivamente conseguito, determinando un <i>delta</i> da distribuire tra i lavoratori interessati</p>	<p>1.autofinanziamento 2.contenimento costo del lavoro, in quanto parte della retribuzione è variabile 3.facilità applicativa 4.convergenza d'interessi azienda-lavoratori 5.stimolo incentivante apprezzabile per <i>top management</i></p>	<p>1.orizzonte di breve periodo con incentivo a massimizzare i risultati economici immediati piuttosto che a stabilizzarli 2. ridotta validità strategica in quanto ignora altri parametri diversi da quello utilizzato 3.limitata capacità di controllo poiché l'aggregato prescelto può dipendere anche da aspetti contabili, finanziari, straordinari o da scelte degli stessi dirigenti beneficiari 4.scarso potere incentivante per mansioni inferiori</p>	<p>1.<i>start-up</i> 2.impresе con risultati altalenanti 3.in presenza di cultura lavorativa orientata a questo approccio 4.in combinazione con altri sistemi incentivanti 5.con forte interdipendenza tra eventuali vari reparti coinvolti</p>
<p><b>Gain sharing</b> tradizionale strumento fondato su differenziali di costi a rilevanza strategica o su profili qualitativi rispetto a <i>standard</i> prefissati, da assegnare in parte ai lavoratori coinvolti, di solito costituiti in <i>team</i></p>	<p>1.tendenziale autofinanziamento se al risparmio dei costi monitorati corrisponde una sufficiente <i>performance</i> reddituale 2.convergenza d'interessi azienda-lavoratori 3.stimolo incentivante apprezzabile 4.possibili ottimizzazioni produttive e ulteriori conseguenti benefici sul reddito</p>	<p>1.applicazione possibile fino a certi livelli di <i>performance</i> 2.perdita nel tempo della strategicità del parametro utilizzato 3.comportamenti opportunistici dei beneficiari in presenza di fattori favorevoli estranei 4.favore per aree gestionali inefficienti in passato e con maggiori margini di riequilibrio, sfavore per aree già efficienti 5.sforzi lavorativi eccessivi rispetto al risultato raggiunto</p>	<p>1.dimensioni aziendali contenute dove al contenimento dei costi corrisponde in modo univoco una <i>performance</i> reddituale 2.scelta parametri in aree con margini di ottimizzazione 3.programma complessivo di contenimento dei costi 4.cultura aziendale favorevole 5.mercato stabile che favorisce correlazione tra riduzione dei costi e risultato reddituale</p>

		con discapito per qualità e redditività di lungo periodo	
<b>Incentivi individuali quantitativi</b> per obiettivi misurabili da raggiungere inerenti al singolo ruolo	1.correlazione inequivocabile tra rendimento del lavoratore e incentivo 2.notevole potere stimolante sulla produttività delle proprie mansioni 3.orientamento diretto dell'attività del lavoratore 4.trasparenza	1.rischio conflitto tra obiettivi assegnati a ruoli diversi 2.difficoltà ricerca leve incentivanti degli <i>staff</i> mantenendo fluidità al sistema premiante 3.complessità del monitoraggio in caso di implementazione diffusa dello strumento 4.scarsa attitudini all'autofinanziamento per obiettivi assegnati ai ruoli di retrovia	generalizzati
<b>Sistemi <i>pay for competence</i> (Incentivi individuali)</b> premiano le competenze o i comportamenti del lavoratore (ad esempio le presenze) misurate in apposite schede di valutazione	1.chiarezza per il lavoratore 2.sviluppo del lavoratore 3.crescita della cultura e della coesione dell'impresa, soprattutto in fasi di cambiamento 4.elevato potere incentivante	1.necessità di adeguata cultura alla valutazione 2.mancanza di autofinanziamento, per assenza correlazione tra <i>expertise</i> e risultati economici	1.nucleo di valori aziendali guida per le singole competenze 2.in contesti innovativi per importanza strategica del <i>know-how</i> 3.in presenza di ruoli assimilabili da valutare e confrontare con il medesimo <i>set</i> applicativo
<b>Employee recognition program (Incentivi individuali)</b> legati a modalità di gratificazione non solo monetaria del lavoratore, anche in aggiunta ad altri sistemi incentivanti, con forme di visibilità interna ed esterna come classifiche di rendimento periodiche, premiazione di idee innovative, ecc. <sup>4</sup>	1.stimolo di comportamenti auspicati 2.coinvolgimento dei lavoratori nel miglioramento dei processi 3.in genere non onerosi 4.premio per prestazioni non ricorrenti	1.non sufficienti ad incentivare il lavoratore 2.se onerosi non sono autofinanziati	generalizzati

<sup>4</sup> Per un approfondimento sulle tecniche di valutazione dei comportamenti aziendali dei lavoratori cfr. C. Merlani – L. Liberatore, "Aspetti operativi della impresa industriale", Cooperativa Informazione Stampa Universitaria a r.l., 1980, pagg. 264 e seguenti.

#### **4. Progettazione dello schema incentivante**

Passiamo ora a illustrare, sotto un profilo procedurale, le fasi della costruzione di un sistema d'incentivi.

Innanzitutto bisogna individuare una famiglia professionale omogenea quale oggetto del trattamento.

I criteri per la formazione di simili gruppi risultano i seguenti:

- per tipo di ruolo gerarchico (ad esempio tutti i direttori, tutti i responsabili, ecc.), assecondando la rilevanza di ciascuna posizione organizzativa;
- per area funzionale, favorendo la progettazione a livello di settore aziendale;
- combinando i criteri a) e b).

Il secondo passaggio consiste nello stanziamento di un monte incentivi, tematica subordinata alla decisione del *compensation mix* tra retribuzione fissa e variabile.

Per ragioni di equità, in quanto la politica retributiva in generale presenta profili economici, sociali ed etici, è opportuno determinare tali risorse in percentuali analoghe per figure professionali in pari livello di organigramma, anche sulla base di eventuali informazioni trapelate in merito alle decisioni assunte da aziende comparabili.

Inoltre, come si vedrà meglio tra breve, è possibile calibrare a posteriori l'ammontare destinato al sistema incentivante sulla base della misura di *performance* registrata (livelli di *target*), con scatti lineari o progressivi da una classe all'altra, prevedendo nel caso anche un *extra bonus* denominato *overtarget*.

A questo punto occorre stabilire gli obiettivi da assegnare, sotto forma di specifici indicatori (*Key Performance Indicator*). In questo caso le scelte attengono al numero, piuttosto limitato sulla base di quanto osservato nel

precedente paragrafo 2., alla tipologia in rapporto al grado dell'organizzazione coinvolto, che può spaziare dalla sfera individuale, di *team* o persino dell'intera azienda, alla misurabilità dei risultati delle prestazioni richieste, alla natura economico-finanziaria generale, di processo, di singolo progetto e di tipo comportamentale, all'eventuale identificazione dei parametri con modalità additiva, ovvero con peso percentuale (complementare all'unità) sul totale delle risorse preventivate.

Una riflessione da svolgere in questa fase concerne il carattere di realismo di ciascun obiettivo, anche nel caso additivo.

Infatti si consideri che un effetto anzitempo demotivante sul dirigente assegnatario si verifica sia nel caso di richieste aziendali verosimilmente irraggiungibili che in quello opposto di estrema facilità di centrare il risultato.

In entrambe le situazioni, infatti, è probabile che il *manager* coinvolto rallenti l'intensità della propria attività una volta presa coscienza dell'esito incontrovertibile (favorevole o meno).

Per assicurare l'autofinanziamento dello schema, le imprese hanno a disposizione la possibilità di introdurre filtri o moltiplicatori, sotto forma di coefficienti ponderanti l'ammontare dell'incentivo spettante, ancorati a *performance* aziendali strategiche e foriere di incremento del *cash-flow* complessivo.

Ad esempio, se tre obiettivi additivi vengono fissati nella misura pari rispettivamente al 50%, 30% e 20% del monte incentivi, ed il fattore filtrante è rappresentato da un *range* ritenuto accettabile di reddito operativo, il conseguimento di un esito reddituale inferiore al minimo comporta l'annullamento dell'incentivo in quanto agisce un parametro pari a 0, il raggiungimento del massimo postula la conferma dell'ammontare pieno dell'incentivo, in presenza di un risultato tipico compreso tra i due estremi dell'intervallo di accettazione (ad esempio pari a 2.000 nel campo tra 1.000 e

5.000, quindi per il 25% della sfera di variabilità) si contemperano le percentuali fissate del monte incentivi che nel caso ipotizzato si riducono rispettivamente a 12,50%, 7,50% e 5%, per un totale del 25%.

Si veda il seguente esempio, con articolazione dell'effettivo ammontare del beneficio sulla base di un filtro e di studiati livelli di *target*.

Ing. xxxxxxxxxxxxxxxx – Direttore di produzione

Retribuzione Base Annu (RBA) Euro 150.000	Percentuale incentivo su RBA 20%	Monte incentivi = Euro 30.000	Retribuzione Totale Annu (RTA) Euro 180.000
<b>OBIETTIVI ADDITIVI</b>	<b>KEI PERFORMARCE INDICATOR (KPI)</b>	<b>PESO</b>	<b>PREMIO MASSIMO</b>
Migliorare la redditività (Obiettivo generale)	EBITDA	40%	Euro 12.000
Mantenere l'efficienza produttiva (Obiettivo individuale)	Tempi di produzione	40%	Euro 12.000
Rispetto <i>budget</i> degli investimenti (Obiettivo individuale)	<i>Budget</i> investimenti	20%	Euro 6.000
Monte incentivi		Euro 30.000	

Nella determinazione dei *target* per ciascun obiettivo, come esemplificato nella tabella che segue, occorre innanzitutto individuare classi di giudizio rispetto al parametro ritenuto soddisfacente, associare ad ogni posizione un *range* di variabilità ed il relativo ammontare del premio, oscillante da un minimo di 0 per il primo risultato stabilito a un livello pieno per quello migliore previsto.

La griglia dell'esempio è costruita in relazione all'obiettivo dell'EBITDA nel caso precedente, con progressione lineare del premio.

<b>Livelli <i>target</i></b>	<b><i>Range</i> di risultato</b>	<b>Premio</b>
Insoddisfacente	<-5%	0
Inferiore alle attese	<-2%>-5%	Euro 3.000
<i>Budget</i>	Euro 30.000.000	Euro 6.000
Di poco sopra le attese	>2%<5%	Euro 9.000
Sopra le attese	>5%	Euro 12.000

Infine è possibile associare al risultato più brillante un *overtarget*, come in precedenza segnalato. In tal caso il massimale, pari ad euro 12.000 nell'esempio riportato, è conseguito al raggiungimento del penultimo livello di performance.

Sistemi più immediati di determinazione degli incentivi secondo l'approccio del *Gain sharing* sono invece i seguenti, adottati soprattutto nei Paesi anglosassoni, che risultano peraltro più adatti ai livelli manageriali inferiori poiché apprezzano soprattutto la riduzione dei tempi di lavorazione dei compiti assegnati.

Secondo una prima formula, elaborata dall'*Halsey*, il premio è 1/3 del risparmio nel tempo di esecuzione della mansione, ragguagliato alla remunerazione fissa:

$P = r (T - t)/3$ ; dove P è il premio, r la retribuzione periodica base fissa, T il tempo *standard* desiderato, t il tempo effettivo impiegato.

Da notare che, nella versione divulgata in Inghilterra ad opera del *Weir*, il divisore è posto pari a 2, a tutto vantaggio evidentemente dei dipendenti.

Interessante è poi lo schema del *Rowan*, che si presenta come segue:  $P = r (T - t) t/T$ , in cui evidentemente il divario tra tempo obiettivo e occorso si mitiga da se con soluzione sicuramente equa, senza l'utilizzo dei parametri fissi 2 o 3.

Infine per il *Bedaux* si traducono in punteggio, con l'ausilio di una commissione di esperti di regola esterna, le unità di tempo necessarie per determinate mansioni lavorative, attribuendo il 75% dell'eccedenza positiva al dipendente ed il restante 25% all'azienda a titolo di copertura dei costi per più intenso sfruttamento della capacità produttiva e oneri per la necessaria supervisione.

Resta da ricordare il diffuso strumento della *balanced scorecard*<sup>5</sup>, che costituisce un premio in parte di risultato e in parte di natura discrezionale.

Il beneficio è rivolto in quattro direzioni: indicatori economico-finanziari di sintesi (ROE, ROI, fatturato, ecc.), soddisfazione del cliente (quota di mercato, *retention* della clientela, ecc.), prospettiva interna (ad esempio *time to market* e

---

<sup>5</sup> cfr., per una illustrazione completa dello strumento corredata da un caso di studio, G. Bonollo, "Balanced scorecard: case history", *Strategia, Finanza e Controllo* n.6/2015 pagg. 15 e seguenti.

quota di ricavi dei nuovi prodotti, numero scarti), dinamica dell'apprendimento (ore di formazione pro-capite, copertura ruoli con elevate technicalità, ecc.).

## **5. Un caso concreto**

Un'impresa operante nel settore chimico ha perfezionato di recente un articolato piano di riorganizzazione mirante, tra l'altro, a scorporare il ramo industriale operativo da quello immobiliare e dei beni intangibili strategici, compresa la funzione di *R & D*.

Sul piano della gestione ordinaria, invero con respiro pluriennale, si decide di implementare un sistema incentivante di medio periodo per fidelizzare quattro risorse del gruppo reputate di spessore rilevante per l'equilibrio economico dell'azienda, quali uno storico responsabile di produzione e coordinatore della ricerca e sviluppo, anche in vista di nuovi investimenti che richiedono la conservazione dello specifico *knowledge management*, due professionalità dell'area commerciale, un direttore amministrativo.

Di seguito si presenta una traccia dello schema di progettazione del modello per il primo *manager*, con riguardo in particolare al monte incentivi e alla configurazione degli obiettivi additivi.

### **RESPONSABILE PRODUZIONE, COORDINATORE DELLA R&D**

Determinazione del monte incentivi: per questa figura professionale di regola gli incentivi risultano almeno pari al 20% della retribuzione base fissa annua.

Obiettivi additivi per ciascun esercizio:

- numero brevetti di prodotto o di processo realizzati, registrati o in corso di registrazione, nei limiti di spesa del *budget* della funzione R&D, obiettivo filtro specifico il rispetto del *budget* della funzione R&D;
- contenimento scarti di produzione: % di costo diretto prodotti finiti scartati/fatturato totale;



- limitazione ore di straordinario dell'area produttiva: % di numero ore di lavoro straordinario dell'area di produzione/totale ore della manodopera dell'area produttiva;
  - livello del costo del personale della funzione di produzione: % di costo effettivo lavoratori dipendenti dell'area produttiva/costo del personale della produzione previsto dal *budget*;
  - ottimizzazione rimanenze finali magazzino semilavorati e prodotti finiti: numero mensilità di conseguimento dell'obiettivo rappresentato per ciascun mese da % massima desiderata del valore rimanenze finali magazzino semilavorati/fatturato mensile, e da % massima desiderata del valore rimanenze finali magazzino prodotti finiti/fatturato mensile;
- Parametro filtro di ciascun obiettivo: % di EBITDA conseguito/EBITDA previsto dal *budget*.

Rag. Andrea Pancaldi - Studio Palmeri Commercialisti Associati

Dott. Alessandro Tentoni – Studio Palmeri Commercialisti Associati



[www.studio-palmeri.it](http://www.studio-palmeri.it)

**BOLOGNA**

Via delle Belle Arti, 8 (Palazzo Bentivoglio) 40126 Bologna ITALIA  
Tel +39 051 220555 Fax +39 051 225479  
[bologna@studio-palmeri.it](mailto:bologna@studio-palmeri.it)

**IMOLA**

Via Cavour, 47 40026 Imola (BO) ITALIA  
Tel +39 0542 33448 Fax +39 0542 33384  
[imola@studio-palmeri.it](mailto:imola@studio-palmeri.it)

**ROMA**

Via Rubicone, 8 (scala A interno 6) 00198 Roma ITALIA  
Tel +39 06 68307179 Fax +39 06 68891984  
[roma@studio-palmeri.it](mailto:roma@studio-palmeri.it)