

# INDAGINE SULLE LOGICHE RETRIBUTIVE E I SISTEMI INCENTIVANTI NELL'INDUSTRIA BOLOGNESE

UNINDUSTRIA BOLOGNA

*API* ASSOCIAZIONE  
PICCOLE E MEDIE  
DELLE PMI-IMPRESA  
DI BOLOGNA

 CONFINDUSTRIA BOLOGNA

  
**COFIMP**  
FORMAZIONE & CONSULENZA

L'indagine e' stato realizzata con il contributo della Camera di Commercio, Industria ed Agricoltura di Bologna su incarico di Unindustria Bologna.

## PREMESSA

*Nei paesi economicamente e industrialmente più avanzati, quella dei sistemi retributivi incentivanti è una logica che si è ormai progressivamente consolidata.*

*Si rivolge, infatti, alle figure di maggiore responsabilità all'interno dell'impresa (dirigenti, quadri e impiegati direttivi) con un obiettivo preciso: il sempre maggiore coinvolgimento, attraverso meccanismi premianti, nella condivisione delle strategie e degli obiettivi dell'impresa stessa.*

*Implicitamente, dunque, è una logica diretta alla valorizzazione proprio di quelle figure professionali che costituiscono gran parte del "valore aggiunto" in termini di assunzione di responsabilità, capacità di intervenire sui processi decisionali, ecc.*

*Nel nostro paese, però i sistemi retributivi incentivanti sono adottati ancora da una minoranza di imprese.*

*Lo si avverte anche dai risultati di questa indagine, che si è focalizzata sulla provincia di Bologna prendendone comunque in esame un campione significativo: 100 aziende.*

*Le motivazioni sono molteplici e dovute, evidentemente, ad una somma di fattori che l'indagine approfondisce.*

*Proprio per questo, dunque, la sua lettura costituirà, ci auguriamo, un ulteriore stimolo a fare circolare la "cultura" che dei sistemi retributivi incentivanti è la base.*

*Una cultura, cioè, sostanzialmente attenta ad ogni possibile fattore che possa contribuire ad accentuare la competitività dell'impresa.*

*E non c'è dubbio che la managerialità e le risorse umane siano, nell'ambito di quei fattori, tra i più strategici.*

*Il Vicepresidente*

*Consigliere Delegato alle Relazioni Industriali*

*Gino Cocchi*



# INDICE

1. INTRODUZIONE .....	7
2. METODOLOGIA DI ANALISI E CARATTERISTICHE DESCRITTIVE DEL CAMPIONE .....	9
3. UN QUADRO DI SINTESI .....	11
4. L'INDAGINE IN DETTAGLIO.....	14
4.1 ANALISI DELLA STRUTTURA DI GOVERNANCE.....	14
4.2 EVOLUZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI .....	15
4.2.1 Processi di sviluppo organizzativo.....	15
4.2.2 Le competenze .....	15
4.2.3 Modalità di comunicazione e diffusione della vision.....	15
4.2.4 Politiche retributive .....	20
4.2.5 Forme contrattuali flessibili.....	21
4.3 SISTEMI DI RETRIBUZIONE INCENTIVANTE .....	25
4.3.1 Criteri e modalità.....	25
4.3.2 I dati relativi alle figure manageriali.....	32
4.3.3 I Benefits: principali tipologie e tendenze in atto.....	34
4.4 EFFICACIA DEL SISTEMA PREMIANTE .....	36
LINEE DI SVILUPPO.....	37
Bibliografia.....	39
Team di progetto .....	400



# 1. INTRODUZIONE

Le piccole-medie imprese, intese semplicemente come organizzazioni industriali o di servizi con un numero di addetti significativo ma ridotto (compreso indicativamente tra 50 e 250 dipendenti), proprietà familiare e struttura monolocalizzata rappresentano, come è noto, una realtà diffusa sull'intero territorio nazionale, altamente dinamica e competitiva, in grado di condizionare fortemente l'evoluzione del contesto economico.

Tuttavia le pressioni del mercato, particolarmente avvertite dalle PMI a motivo della frammentazione della concorrenza e delle conseguenti difficoltà nel garantire quantitativi sempre più ridotti, tempi di fornitura sempre più corti, prezzi sempre più bassi, determinano problematiche di carattere trasversale, che rischiano di danneggiare strutturalmente il sistema.

Per prevenire queste possibili involuzioni occorrono allora strategie ampie ed articolate, nonché il supporto di fattori esterni - anche di natura politica - che, in ragione del grado elevato di internazionalizzazione ormai raggiunto dai mercati in cui operano le realtà produttive poco dimensionate, intervengano a livello europeo ed extraeuropeo.

Da quanto espresso consegue infatti l'esigenza sempre maggiore di soluzioni che consentano di recuperare **nuovi fattori di competitività** valorizzando le competenze professionali reperibili, ottimizzandone l'impiego, contenendo contemporaneamente il costo del lavoro ed usufruendo dei fattori di flessibilità gestionale consentiti dalle vigenti disposizioni di legge e di CCNL.

Le PMI che non dovessero operare secondo tale approccio sono infatti destinate a subire una perdita della capacità di crescita economica rispetto alle realtà più evolute ed innovative, ponendo in tal modo a rischio, nel medio periodo, il proprio posizionamento sul mercato.

In un contesto di crescente concorrenza sovra-nazionale viene richiamata da molti la rilevanza della dimensione locale dei mercati del lavoro ai fini della competitività delle imprese, e dei sistemi locali nel loro complesso, e ciò accresce l'importanza di indagini sulla diffusione territoriale di **meccanismi retributivi premianti** ritenuti elementi importanti per accrescere tale competitività. Negli ultimi anni, gli studi sulle modalità della contrattazione decentrata sul **premio di risultato** in Italia si sono indirizzati ad esaminare tale fenomeno per il totale delle imprese

interessate da questi schemi retributivi e localizzate in specifiche aree geografiche, e non solamente per un campione casuale ristretto di imprese, in generale di medio-grande dimensione, a livello nazionale.

Da tali studi emerge che, nonostante quanto prescritto dal Protocollo del luglio 1993, non tutte le imprese adottano schemi retributivi premianti, e la diffusione di **modalità retributive tradizionale** (quali premi di produzione, superminimi collettivi ed individuali, salario aziendale strutturale, una tantum) rimane prevalente.

La decisione di corrispondere aumenti retributivi in forma *reversibile* mediante l'adozione del premio di risultato risponde alle convenienze delle parti sociali in fase contrattuale, anche in presenza di (limitati e molto recenti) vantaggi contributivi.

L'analisi teorica invece ha indicato varie motivazioni che conducono l'impresa ad adottare schemi retributivi premianti: *meccanismi di incentivazione, distribuzione di redditività e profittabilità aziendale, ripartizione del rischio d'impresa, partecipazione dei lavoratori.*

Secondo questo approccio ogni sistema incentivante, per essere efficace e rappresentare una leva manageriale, deve soddisfare alcune caratteristiche di fondo sintetizzate in un modello interpretativo basata su 3 elementi:

1. **Strategico:** i sistemi retributivi possono essere considerati una leva manageriale ad alto impatto strategico se contribuiscono ad allineare i comportamenti di tutti i responsabili verso gli obiettivi ritenuti prioritari per l'azienda (scelta dei parametri/obiettivi e modalità di comunicazione).
2. **Sostenibile:** un sistema retributivo è sostenibile nella misura in cui i premi sono il frutto di un effettivo miglioramento dell'attività aziendale e se l'incremento del costo del lavoro è proporzionale ai risultati ottenuti.
3. **Significativo:** un sistema retributivo è significativo quando incentiva le persone a produrre degli sforzi aggiuntivi rispetto alla normale attività. L'effetto incentivante si ottiene nel momento in cui
  - le persone percepiscono di poter influenzare il risultato: per tale ragione gli obiettivi individuali sono più significativi rispetto ad obiettivi di gruppo/area, i quali sono più significativi rispetto ad obiettivi generali che riguardano l'andamento aziendale.
  - Le persone condividono le scelte e vi è consenso rispetto al sistema retributivo adottato
  - Quando il premio corrispondente è superiore ad un valore soglia stimabile nel **15-20%** dello stipendio base.

## **2. METODOLOGIA DI ANALISI E CARATTERISTICHE DESCRITTIVE DEL CAMPIONE**

Per comprendere l'evoluzione di questo fenomeno abbiamo realizzato un'indagine che ha coinvolto un **campione di 100 aziende nella provincia di Bologna**.

La ricerca è stata condotta nel periodo ottobre-dicembre 2006 attraverso l'auto somministrazione di un questionario strutturato, volto ad investigare 4 aree di indagine:

### **1. Struttura della governance**

Un primo livello di analisi concerne la relazione fra l'assetto di corporate governance (tipo di proprietà, controllo) e la strategia di gestione delle risorse umane.

### **2. L'evoluzione degli assetti organizzativi**

Un secondo livello di analisi concerne le tendenze in atto nell'evoluzione dei processi organizzativi, per cogliere il grado di adeguatezza/coerenza di queste prassi in relazione alle priorità strategiche di sviluppo.

### **3. La costruzione e l'utilizzo di sistemi retributivi incentivanti, con particolare riferimento alle figure apicali (dirigenti e quadri)**

Il terzo livello di analisi riguarda le motivazioni (determinanti) e i meccanismi che governano l'applicazione dei sistemi premianti all'interno delle imprese del campione.

### **4. L'efficacia dei sistemi retributivi incentivanti**

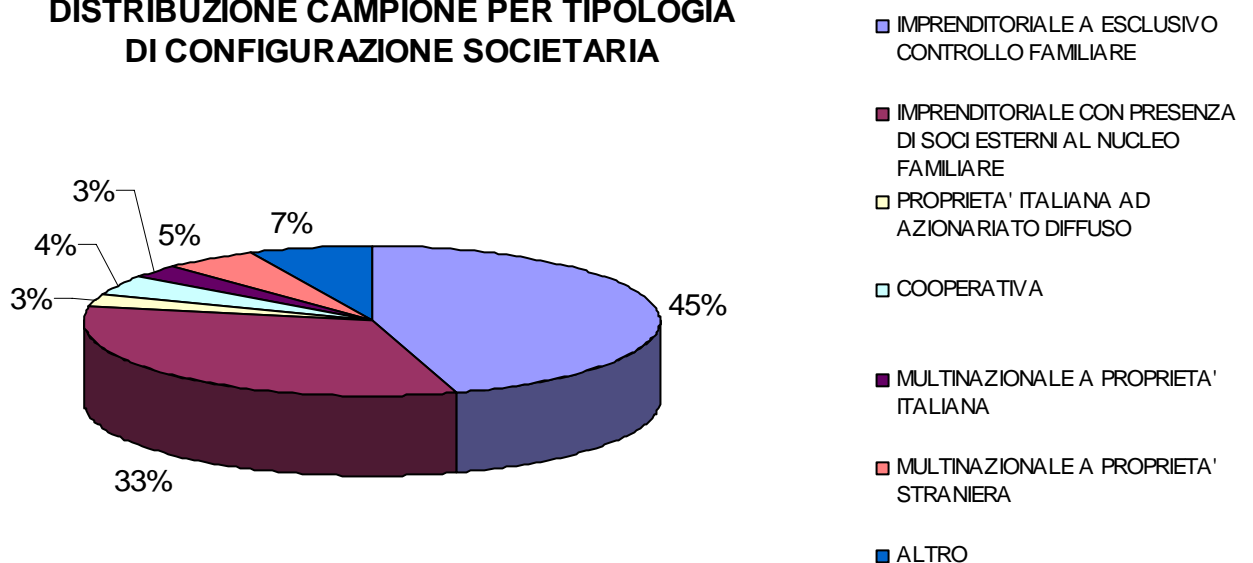
L'ultimo livello di analisi riguarda il grado di consapevolezza della strada intrapresa e dell'impatto effettivo delle esperienze in atto sui comportamenti individuali e le performance aziendali complessive.

Per quanto riguarda le caratteristiche delle imprese che costituiscono il campione, sono stati indagati i seguenti aspetti:

## Forma giuridica.

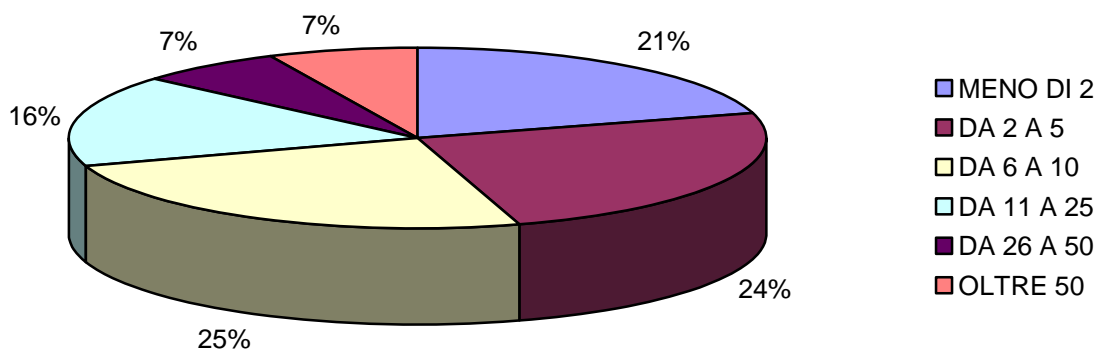
Le imprese sono state distinte in **imprenditoriali** (distinte a loro volta fra **imprenditoriali pure**, a controllo esclusivo della famiglia del fondatore, e **imprenditoriali aperte**, con presenza di soci esterni al nucleo familiare), di proprietà italiana ad azionariato diffuso, multinazionali e cooperative.

### DISTRIBUZIONE CAMPIONE PER TIPOLOGIA DI CONFIGURAZIONE SOCIETARIA

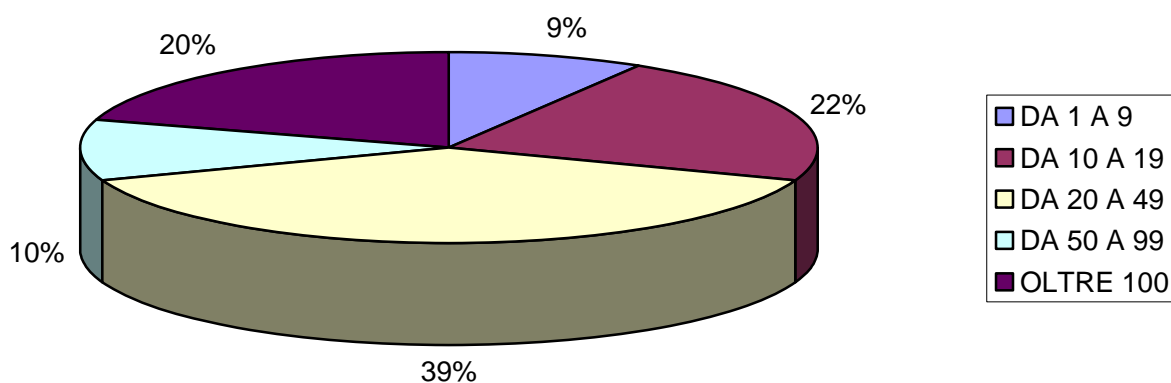


**Fatturato:** Per quanto riguarda un indice del volume d'affari espresso dalle imprese notiamo come il **46%** del campione possieda un fatturato inferiore ai 5 milioni di Euro, mentre un **41%** si assesta in un range compreso da oltre 5 milioni a 25 milioni di euro.

### SUDDIVISIONE CAMPIONE PER CLASSE DI FATTURATO 2006



**Popolazione:** Per quanto riguarda un indice delle dimensioni delle aziende, ovvero il numero di addetti, si può notare come vi sia una maggiore densità di aziende piccole (**68%** fino a 49 dipendenti) ed una rappresentanza comunque significativa di aziende (**32 %**) al disopra di questa soglia peraltro caratteristica del distretto di riferimento.



### 3. UN QUADRO DI SINTESI

Prima di addentrarci in una disamina particolareggiata dei risultati ci sembra opportuno individuare alcune linee di tendenza che tratteggiano in modo sintetico gli aspetti più significativi emersi dalla ricerca.

1. **Diffusione ancora limitata** dei sistemi premianti. Solo il 60% del campione dichiara la presenza al proprio interno di meccanismi incentivali e in alcuni casi affiora una commistione fra erogazione di incentivi, benefits e forme di riconoscimento "una tantum" .
2. **Scarso utilizzo** dei sistemi premianti **come leva di gestione manageriale**. Appare poco strutturata la corrispondenza fra i sistemi premianti e i processi effettivi di responsabilizzazione della struttura organizzativa, attraverso l'estensione della delega e dell'autonomia decisionale.
3. **Modesto impatto di tipo organizzativo** in quanto l'erogazione di incentivi, soprattutto nelle imprese di tipo familiare, assume significatività per pochissime figure (Responsabile Commerciale e Direzione Generale), a scapito dei ruoli di tipo tecnico e gestionale.

4. **Difficoltà di applicazione** dei sistemi premianti. Emerge da un lato la consapevolezza di dover valorizzare (attraverso l'utilizzo di parametri qualitativi) lo sviluppo delle competenze e delle capacità delle persone ma al contempo si denuncia la difficoltà operativa a tradurre questi obiettivi in indicatori percepibili e misurabili.
5. **Difficoltà di integrazione e convergenza** delle forme contrattuali diversificate verso un sistema premiante omogeneo, che riesca a salvaguardare da un lato i presupposti di appartenenza e coinvolgimento del capitale umano e dall'altro le esigenze di contenimento del costo del lavoro.
6. **Consapevolezza** diffusa della necessità di approdare ad un modello di gestione dei sistemi premianti più efficace rispetto ai risultati conseguiti fino ad oggi.

Per fornire una rappresentazione dei fenomeni sopra descritti appare utile rileggere le modalità operative di correlazione dell'erogazione di incentivi ai risultati conseguiti alla luce dei diversi **modelli di governance**.

Metteremo perciò a confronto **i 2 modelli prevalenti** : Il modello imprenditoriale puro (ad esclusivo controllo familiare) e il modello imprenditoriale aperto (che prevede la presenza di soci esterni al nucleo familiare).

Il **modello imprenditoriale puro** è ancora caratterizzato da una totale sovrapposizione famiglia-impresa (la proprietà è totalmente nelle mani dei componenti il nucleo familiare) e dalla congiunzione proprietà e controllo (il management è prerogativa solo di familiari).

Nel **modello imprenditoriale aperto** (o post-familiare) sono presenti soci anche esterni al nucleo familiare originario e si ricorre alla delega in misura consistente affidando a dirigenti alcune funzioni di top management, fra le quali anche l'implementazione di politiche del personale formalizzate.

Il modello di governance si fonda sulla coesistenza di una **stretta sovrapposizione fra proprietà e controllo** (i proprietari sono in parte manager dell'impresa) e di una **separazione fra controllo e gestione** (delega a manager esterni non proprietari).

Le sue principali caratteristiche riguardano quindi l'estrazione della compagine proprietaria ma soprattutto la presenza di un **grado di managerializzazione** superiore rispetto al modello tradizionale.

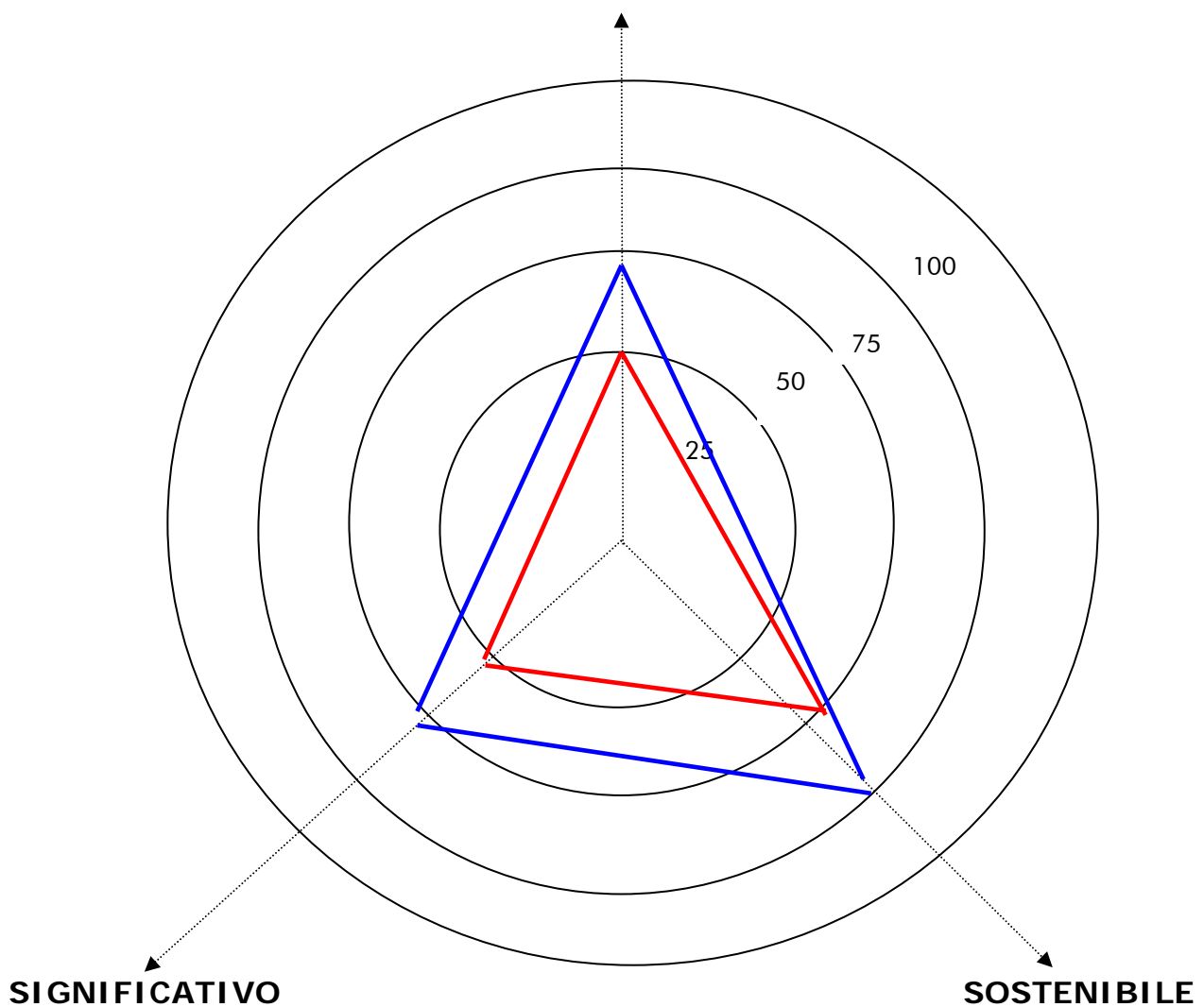
Un modello di governance, infine, che tende a fondarsi intorno alla **centralità del rischio industriale** (e non tanto sulla proprietà) e sulla **ricongiunzione rischio-**

**potere** basata sulla dovuta considerazione di tutti gli attori (a partire dai manager) che fanno sull'impresa investimenti ad elevata specificità in termini conoscenza e relazioni. Se e' immaginabile e persino auspicabile ipotizzare un processo di cambiamento che spinga le aziende familiari "chiuse" ad evolvere verso un modello imprenditoriale a più alto tasso di managerializzazione, di fatto entrambi modelli soffrono per la stessa ragione (un processo di transizione incompiuto) la difficoltà ad implementare una "politica motivazionale" coerente con le necessità di sviluppo e le priorità strategiche. Sulla base delle considerazioni espresse proviamo ora a rappresentare il grado di allineamento dei sistemi premianti nelle imprese imprenditoriali rispetto ai requisiti illustrati nell'introduzione (il modello 3S).

*Legenda*

— Imprese imprenditoriali      — Altre configurazioni

**STRATEGICO**



Se sul piano della **sostenibilità** emerge un certo grado consapevolezza circa il fatto che vi è la possibilità di distribuire reddito solo se effettivamente conseguito, sul piano della **significatività** il ritardo delle imprese imprenditoriali è rivelato dalla bassa incidenza della parte variabile sulla RAL di quasi tutte le figure apicali, fatta eccezione per le Direzioni Commerciali e la Direzione Generale. Ciò rischia di compromettere il presupposto **strategico** di fondo, perché non favorisce l'allineamento dei comportamenti di tutti i responsabili verso gli obiettivi attesi.

Nelle imprese afferenti ad altre configurazioni (in particolare le **multinazionali**) i presupposti per l'efficacia del sistema premiante sono più consolidati anche se sul piano della significatività sottolineiamo un ritardo da parte delle **imprese cooperative**, nelle quali in tasso di incidenza della parte variabile sulla RAL per tutte le figure apicali è mediamente più bassa del valore soglia del 15% . Si suppone che questa lacuna sia compensata da una diversa attribuzione di "significato", ovvero dall'adesione ai principi filosofici tipici del modello cooperativo, basato su equità e appartenenza al sistema.

## 4. L'INDAGINE IN DETTAGLIO

### 4.1 ANALISI DELLA STRUTTURA DI GOVERNANCE.

Un primo dato significativo da tenere in considerazione per l'analisi dei modelli di governance è relativo all'incidenza percentuale dei ruoli di tipo strategico-decisionale (Dirigenti e Quadri), escludendo, nelle imprese familiari, la figura del titolare e dei soci.

Sul totale della popolazione di riferimento (**11.574**) l'incidenza percentuale di Dirigenti (in totale **151**) e Quadri (in totale **318**) è pari al **4%**.

Per quanto una lettura di tipo meramente "contrattuale" possa apparire limitante (in molte aziende vi sono persone che anche se non "qualificate" come responsabili in realtà godono di *margini di discrezionalità* piuttosto ampi nel proprio lavoro), il dato rivela una criticità relativa ai processi di **delega** e **responsabilizzazione**, di attribuzione di **potere** e **autonomia decisionale** anche attraverso la definizione di posizioni organizzative preposte a svolgere attività "manageriali".

La tabella 1 incrocia questo dato medio con le caratteristiche di impresa (ampiezza del volume d'affari).

**Tabella 1**

TIPO CONFIGURAZIONE AZIENDALE	DI PRESENZA MEDIA DI MANAGER ALL'INTERNO DELLE AZIENDE (IN VALORE UNITARIO)
IMPRENDITORIALE PURA	1,5
IMPRENDITORIALE APERTA	7,4
ALTRE CONFIGURAZIONI	14,8

Possiamo osservare come all'interno delle imprese familiari "chiuse" i ruoli manageriali sono assolutamente irrilevanti e come la situazione evolva se i confini societari si estendono al di là della famiglia proprietaria di provenienza.

## 4.2 EVOLUZIONE DEGLI ASSETTI ORGANIZZATIVI

### 4.2.1 Processi di sviluppo organizzativo

Prima di addentrarci nell'analisi dei meccanismi e i criteri che regolano le politiche "motivazionali" e l'adozione di sistemi retributivi ci sembrava importante cercare di cogliere alcuni aspetti essenziali dei **processi di sviluppo organizzativo**, in quanto presupposto fondamentale per comprendere le logiche di funzionamento degli schemi retributivi variabili. Abbiamo chiesto in primo luogo alle imprese partecipanti di riflettere in termini autopercettivi sul grado di adeguatezza/coerenza fra la propria struttura (intesa in senso lato come l'insieme di mezzi e uomini) e l'evoluzione, secondo la propria *vision*, del mercato di riferimento. Per questo e per tutti gli items proposti il meccanismo di risposta prevedeva la selezione di un punteggio all'interno di scala valutativa pentenaria.

**Come valuta lo sviluppo della sua struttura organizzativa in relazione all'evoluzione del business nei prossimi 2 anni?**

La struttura organizzativa della mia azienda non è ancora cresciuta in modo adeguato rispetto alle esigenze del mercato e agli obiettivi di sviluppo del business: Dobbiamo compiere ancora notevoli passi in avanti.	Abbiamo fatto alcuni sforzi ma la struttura organizzativa è ancora in fase d'assestamento. Siamo parzialmente in grado di gestire la complessità del mercato e di cogliere le nuove opportunità di business per i prossimi 2 anni	Abbiamo raggiunto risultati soddisfacenti. La struttura organizzativa della mia azienda è in grado di rispondere adeguatamente alle nuove sfide del mercato di riferimento.		
1	2	3	4	5

Il risultato di questa prima osservazione, suddividendo il campione per **tipologia di configurazione** è il seguente:

**Tabella 2**

TIPO DI CONFIGURAZIONE AZIENDALE	VALUTAZIONE COERENZA FRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E VISION VALORE MEDIO
IMPRENDITORIALE PURA	3,24
IMPRENDITORIALE APERTA	3,26
ALTRE CONFIGURAZIONI	<b>3,94</b>

In sostanza le imprese che si riconducono ad un modello di governance tradizionale (familiare, nella doppia accezione imprenditoriale puro e aperto) riconoscono un grado di criticità parziale ma eloquente nel livello di adeguatezza percepito della struttura organizzativa rispetto agli obiettivi strategici di sviluppo.

Si avverte la necessità di allineare i profili di ruolo (in termini di finalità, responsabilità) e i processi organizzativi ad un ambiente competitivo sempre più turbolento ma allo stesso tempo si percepisce l'assenza di strumenti che accompagnino l'organizzazione nella sua evoluzione.

Questa dimensione sembra essere meglio presidiata dalle aziende appartenenti ad altre configurazioni, dove il livello di attenzione prestata all'evoluzione organizzativa è più elevato, formalizzato e monitorato da funzioni aziendali dedicate (Sviluppo Organizzativo e Risorse Umane), tipicamente assenti in aziende di matrice familiare. Correlando l'item alla variabile Classe di fatturato notiamo dalla tabella successiva come il fattore "volume d'affari" non generi deviazioni particolarmente significative dal risultato medio, a conferma del fatto che il grado di adeguatezza dell'organizzazione dipende in misura più netta dal modello di governance applicato.

**Tabella 3**

CLASSE DI FATTURATO	VALUTAZIONE COERENZA FRA STRUTTURA ORGANIZZATIVA E VISION VALORE MEDIO
< 2 MILIONI DI €	3,25
DA 2 A 5 MILIONI DI €	3,25
DA 6 A 10 MILIONI €	3,25

DA 11 A 25 MILIONI DI €	3,27
DA 26 A 50 MILIONI DI €	3,27
OLTRE 50 MILIONI DI €	3,33

### 4.2.2 Le competenze

Per verificare ulteriormente questo aspetto abbiamo chiesto alle aziende una auto valutazione sul tema delle **competenze** necessarie per raggiungere gli obiettivi stabiliti.

**Come giudica complessivamente il livello medio delle competenze (conoscenze tecniche, capacità organizzative, capacità comportamentali) disponibili nella sua azienda?**

Attualmente il livello medio delle competenze presenti in azienda è inadeguato rispetto agli obiettivi strategici di sviluppo dell'azienda.	Il livello medio delle competenze presenti in azienda è sufficiente ma occorre colmare alcuni gap.	Il livello medio delle competenze è più che adeguato. Sulla base degli indirizzi strategici concordati, la crescita delle persone è curata in modo coerente con lo sviluppo della struttura organizzativa.		
1	2	3	4	5

E' interessante notare come il grado di adeguatezza percepito rispetto all'item precedente sia più elevato, come mostra la tabella seguente.

**Tabella 4**

TIPO DI CONFIGURAZIONE AZIENDALE	VALUTAZIONE ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE VALORE MEDIO
IMPRENDITORIALE PURA	3,37
IMPRENDITORIALE APERTA	3,37
ALTRE CONFIGURAZIONI	<b>3,81</b>

Come spiegare questa apparente distonia?

A nostro avviso questo dato fa emergere la difficoltà diffusa nelle imprese, soprattutto in quelle di tipo familiare, a mettere a fuoco il concetto di **ruolo** organizzativo nella duplice accezione di **posizione** e di **profilo**.

Con il primo concetto si intende l'insieme attività, responsabilità e soprattutto obiettivi che consentono di definire in modo chiaro le finalità del ruolo e le aspettative

di performance/rendimento ad esso legate. Con il termine profilo si intende l'insieme di capacità, conoscenze e motivazioni che determinano il **grado di copertura** (efficacia) che il titolare della posizione assegnata è in grado di assicurare. Troppo spesso le aziende tendono a sovrapporre i 2 piani e pensano che se il livello delle competenze (oltre che di motivazione e di adesione ai valori aziendali) è adeguato questo determini automaticamente prestazioni lavorative efficaci.

In realtà occorre saper declinare le competenze rispetto a ruoli organizzativi il cui livello di performance sia misurabile in modo oggettivo, attraverso indicatori ed obiettivi chiari e condivisi.

Il dato in altre parole evidenzia la difficoltà delle imprese di identificare (prima) e valutare (poi) il **reale contributo** fornito dal titolare di una posizione, che emerge confrontando, in un periodo stabilito, gli **obiettivi prefissati** e i **comportamenti attesi** con i risultati raggiunti e i comportamenti posti in essere.

In mancanza di un quadro di riferimento così strutturato è evidente che le imprese non abbiano sufficiente chiarezza sulle **modalità** per raggiungere gli obiettivi e ciò alimenta la percezione di inadeguatezza della struttura nel suo complesso.

Questa valutazione induce inoltre a riflettere sulle modalità (acquisite o in fase di sviluppo) di determinazione di meccanismi retributivi incentivali e sul rischio implicito che, in assenza di una più analitica capacità di valutazione delle performance, si vadano a premiare le persone (non e loro prestazioni), giudicati (non valutati) più "virtuosi" per fattori di tipo meramente soggettivo e personale.

Come per l'item precedente anche in questo caso la correlazione con l'ampiezza del volume d'affari non origina degli scostamenti significativi fra i valori medi minimo e massimo.

**Tabella 5**

CLASSE DI FATTURATO	VALUTAZIONE ADEGUATEZZA DELLE COMPETENZE VALORE MEDIO
< 2 MILIONI DI €	3,36
DA 2 A 5 MILIONI DI €	3,38
DA 6 A 10 MILIONI €	3,37
DA 11 A 25 MILIONI DI €	3,38
DA 26 A 50 MILIONI DI €	3,44
OLTRE 50 MILIONI DI €	3,44

### 4.2.3 Modalita' di comunicazione e diffusione della vision

Per verificare ulteriormente questo fenomeno abbiamo chiesto alle aziende di autovalutarsi rispetto alle modalità di comunicazione/diffusione della vision e delle politiche di sviluppo

**Rispetto alle politiche di sviluppo qual è la sua valutazione sulle modalità di diffusione e trasmissione delle scelte di natura strategico-organizzativa?**

Le modalità di diffusione sugli aspetti di strategia e di management sono prevalentemente informali e non riescono a diffondersi.	Le modalità di diffusione interna relativa agli aspetti di strategia e di management sono parzialmente efficaci e coinvolgono una parte ristretta dell'organizzazione.	Le modalità di diffusione inerente agli aspetti di strategia e di management sono particolarmente curate. L'impatto avviene a tutti i livelli dell'organizzazione ed è molto efficace in termini di trasparenza, motivazione e coinvolgimento.		
1	2	3	4	5

La percezione di efficacia ancora una volta appare critica nelle aziende familiari.

**Tabella 6**

TIPO DI CONFIGURAZIONE AZIENDALE	VALUTAZIONE EFFICACIA PROCESSI COMUNICATIVI VALORE MEDIO
IMPRENDITORIALE PURA	3,16
IMPRENDITORIALE APERTA	3,16
ALTRE CONFIGURAZIONI	<b>3,44</b>

In sostanza i processi comunicativi che accompagnano la condivisione a tutti i livelli delle linee strategiche aziendali sono frammentari e circoscritti.

Questo aspetto sottolinea la difficoltà presente nelle aziende imprenditoriali a tradurre concretamente (anche sul piano informativo) le linee di sviluppo strategico e a pilotare il cambiamento attraverso una definizione più consapevole degli obiettivi e dei comportamenti auspicati.

L'aspetto della comunicazione e della trasmissione della vision rappresenta comunque il lato più debole delle nostre imprese come si vede anche nella tabella 8 dove sono messi a confronto i valori per classe di fatturato.

**Tabella 7**

CLASSE DI FATTURATO	VALUTAZIONE EFFICACIA PROCESSI COMUNIATIVI VALORE MEDIO
< 2 MILIONI DI €	3,13
DA 2 A 5 MILIONI DI €	3,18
DA 6 A 10 MILIONI €	3,16
DA 11 A 25 MILIONI DI €	3,17
DA 26 A 50 MILIONI DI €	3,15
OLTRE 50 MILIONI DI €	3,18

#### **4.2.4 Politiche retributive**

Un altro aspetto affrontato nell'analisi dell'evoluzione degli assetti organizzativi è inerente le politiche retributive.

**Rispetto al mercato di riferimento e alla concorrenza come giudica il livello medio retributivo nella sua azienda?**

Mi riesce difficile valutare il livello retributivo medio rispetto alle aziende del nostro settore. Devo acquisire informazioni più precise sui miei concorrenti.	Ritengo che il livello retributivo medio sia abbastanza allineato con le aziende del nostro settore. Tuttavia, penso sia opportuno aggiornare la struttura retributiva.	Il livello retributivo è allineato con le aziende del nostro settore. Sono in possesso di informazioni che confermano questa mia valutazione.		
1	2	3	4	5

La percezione di adeguatezza/coerenza appare più solida e, come si vede nella tabella 8, superiore ad aziende di tipologia non imprenditoriale.

**Tabella 8**

TIPO DI CONFIGURAZIONE AZIENDALE	COERENZA DELLE POLITICHE RETRIBUTIVE VALORE MEDIO
IMPRENDITORIALE PURA	3,49
IMPRENDITORIALE APERTA	3,46
ALTRE CONFIGURAZIONI	3,38

Nelle aziende imprenditoriali si ha dunque la percezione che le retribuzioni siano sufficientemente allineate rispetto al mercato e ai competitors.

La chiave di lettura di questo dato è, a nostro avviso, riconducibile al tasso di fidelizzazione e soddisfazione sul lavoro percepita da parte del personale, mediamente più alto nelle imprese familiari in virtù di una relazione che si consolida negli anni e che tende, ad esempio, a contenere il turn over dentro soglie minime.

Relazione non solo basata esclusivamente sulla dimensione strettamente retributiva ma su aspetti di tipo sociale, "comunitario" a cui viene attribuito un valore "economico" altrettanto significativo (ad esempio sul piano dell'appartenenza, della sicurezza)

In generale il fattore retributivo appare meno problematico, anche per le imprese più strutturate

**Tabella 9**

CLASSE DI FATTURATO	VALUTAZIONE POLITICHE RETRIBUTIVE VALORE MEDIO
< 2 MILIONI DI €	3,43
DA 2 A 5 MILIONI DI €	3,46
DA 6 A 10 MILIONI €	3,47
DA 11 A 25 MILIONI DI €	3,47
DA 26 A 50 MILIONI DI €	3,44
OLTRE 50 MILIONI DI €	3,49

#### **4.2.5 Forme contrattuali flessibili**

Infine abbiamo consultato le imprese sull'**impatto delle forme contrattuali flessibili** nei processi di sviluppo organizzativo. In particolare abbiamo centro l'attenzione su 2 variabili: L'**efficienza aziendale** (letta attraverso 2 sottovariabili:

costi del personale e performance aziendale) e l'**efficacia professionale** (letta attraverso 2 sottovariabili: la motivazione e la performance individuale).

In questo caso il meccanismo di risposta prevedeva la selezione di un punteggio all'interno di scala valutativa quaternaria, lungo un continuum progressivo **da 1** (nessun impatto) **a 4** (impatto importante). Nella tabella che 11 illustriamo il dato elaborato per tipologia di configurazione d'impresa.

**Tabella 10**

TIPO DI CONFIGURAZIONE AZIENDALE	EFFICIENZA AZIENDALE	EFFICACIA PROFESSIONALE
IMPRENDITORIALE PURA	2,72	2,85
IMPRENDITORIALE APERTA	2,74	2,88
ALTRE CONFIGURAZIONI	2,44	2,40

Abbiamo poi incrociato (v. Tabella 12) le medesime variabili con le aziende suddivise questa volta per classe di fatturato

**Tabella 11**

CLASSE DI FATTURATO	EFFICIENZA AZIENDALE	EFFICACIA PROFESSIONALE
< 2 MILIONI DI €	2,73	<b>2,84</b>
DA 2 A 5 MILIONI DI €	2,73	<b>2,85</b>
DA 6 A 10 MILIONI €	2,72	<b>2,86</b>
DA 11 A 25 MILIONI DI €	2,74	<b>2,89</b>
DA 26 A 50 MILIONI DI €	2,73	<b>2,89</b>
OLTRE 50 MILIONI DI €	2,71	<b>2,88</b>

E' interessante notare come, a prescindere dall'ampiezza del volume di business, l'introduzione di forme flessibili produca un impatto più significativo sul piano della performance individuale e solo in misura relativa si riconosca un influenza sul risultato operativo dell'azienda (fatturato e redditività). Dunque quella che può sembrare una politica volta all'efficienza ed al contenimento dei costi sembra invece favorire una dinamica di interscambio lavorativo basata su un **principio di fedeltà**

**attiva**, che privilegia il valore dell'opportunità professionale (anche se circoscritta nel tempo, quantomeno in fase di ingresso) al valore della sicurezza lavorativa.

Prima di fare ulteriori considerazioni su questo risultato è interessante osservare la tabella 13, che rivela come le imprese (a prescindere dalla loro configurazione) prevedono nei prossimi 2 anni l'incremento dell'utilizzo di forme contrattuali flessibili analoghe, ma nonostante ciò ad oggi l'impatto di queste forme contrattuali produce una percezione di efficace molto diversa.

**Tabella 12 - Evoluzione percepita dell'utilizzo delle forme contrattuali flessibili nei prossimi 2 anni (dato % in ordine decrescente)**

<b>AZIENDE IMPRENDITORIALI PURE</b>	<b>%</b>
<b>CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO</b>	<b>25%</b>
<b>CONTRATTO INTERINALE</b>	<b>16%</b>
<b>CONSULENZA</b>	<b>15%</b>
NUOVO APPRENDISTATO	12%
CONTRATTO A PROGETTO	11%
SOLO CONTRATTO A TEMPO INDETER.	9%
STAGE E TIROCINIO	5%
CONTRATTO DI INSERIMENTO	4%
PART-TIME	3%

<b>AZIENDE IMPRENDITORIALI APERTE</b>	<b>%</b>
<b>CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO</b>	<b>25%</b>
<b>CONTRATTO INTERINALE</b>	<b>17%</b>
<b>CONSULENZA</b>	<b>10%</b>
CONTRATTO A PROGETTO	14%
NUOVO APPRENDISTATO	10%
SOLO CONTRATTO A TEMPO INDETER.	8%
STAGE E TIROCINIO	6%
CONTRATTO DI INSERIMENTO	5%
PART-TIME	5%

<b>ALTRE CONFIGURAZIONI</b>	<b>%</b>
<b>CONTRATTO A TEMPO DETERMINATO</b>	<b>30%</b>
<b>CONTRATTO INTERINALE</b>	<b>20%</b>
<b>CONSULENZA</b>	<b>15%</b>
CONTRATTO A PROGETTO	7,5%
NUOVO APPRENDISTATO	7,5%
PART-TIME	7,5%
CONTRATTO DI INSERIMENTO	5%
SOLO CONTRATTO A TEMPO INDETER.	5%
STAGE E TIROCINIO	2,5%

Le imprese del nostro campione prevedono di utilizzare in modo incrementale soprattutto 3 tipologie di forme flessibili: **Il contratto a tempo determinato, contratto a tempo determinato e i rapporti di consulenza.**

Per tentare di rintracciare una chiave di lettura di questa tendenza, è opportuno analizzare le caratteristiche tipiche di queste modalità contrattuali.

Il contratto a tempo determinato è stipulato in presenza di ragioni di tipo tecnico e produttivo che richiedono un incremento di manodopera in un periodo circoscritto. Si può pensare ad incrementi di attività dovuti a circostanze eccezionali, alle attività stagionali, alla sostituzione di lavoratori assenti per malattia, maternità. Inoltre consente l'assunzione di figure dirigenziali, purchè la durata del contratto non sia superiore a 5 anni. Presenta dunque caratteristiche che coniuga le esigenze aziendali contingenti con una disciplina del lavoro che tutela comunque il lavoratore sul piano dell'inquadramento, della formazione e degli aspetti previdenziali allo stesso livello di un lavoratore con contratto a tempo indeterminato.

Simile al contratto a tempo determinato il contratto interinale (con la legge 30/2003 aggiornato in contratto di somministrazione di lavoro) offre alle aziende l'opportunità di verificare e conoscere le potenzialità di nuovi lavoratori, senza costi di selezione, formazione e aggiornamento (a carico della società "somministratrice"), e possono risolvere situazioni aziendali di emergenza.

Il rapporto di consulenza infine offre la possibilità di usufruire del capitale intellettuale del consulente attraverso una prestazione di servizio mirata al raggiungimento di determinati obiettivi aziendali (in alcuni casi il corrispettivo economico è legato al raggiungimento degli obiettivi attesi).

Questo strumenti rappresentano dunque i criteri preferenziali in materia di flessibilità, anche se i benefici e i vantaggi non vengono percepiti allo stesso modo nelle aziende utilizzatrici.

Le aziende familiari, tipicamente più predisposte a sviluppare rapporti professionali fidelizzati, sembrano in grado di assicurare comunque un buon livello motivazionale, di coinvolgimento e di iniziativa, fortemente basato sulla leadership dell'imprenditore, al di là della flessibilità contrattuale di ingresso ma sono meno consapevoli delle ricadute sul piano dell'efficienza aziendale.

Nelle imprese appartenenti ad altre configurazioni gli strumenti di flessibilità hanno un impatto poco rilevante sul piano dei costi, della produttività e del “clima” organizzativo.

In generale possiamo affermare che la possibilità di scelta offerta dalle nuove normative sul lavoro tende ad elevare ulteriormente il livello di responsabilizzazione delle imprese nella gestione e nello sviluppo del proprio capitale umano, volto a creare condizioni di bilanciamento fra necessità produttive e fattori di coesione sociale, fra valutazioni di tipo economico e il bisogno di appartenenza dell'individuo e dei gruppi.

In tal senso il risultato rispecchia la sensazione comunque diffusa di non riuscire a governare in modo compiuto questi processi pur intravedendone i possibili vantaggi.

## **4.3 SISTEMI DI RETRIBUZIONE INCENTIVANTE**

### ***4.3.1. Criteri e modalità***

Abbiamo visto nei paragrafi precedenti alcune tendenze in atto nei processi di sviluppo organizzativo, che mostrano il tentativo di implementare nuove prassi nelle relazioni industriali ancorché sperimentali, non sempre aderenti alle effettive necessità e di fatto non ancora consolidate.

Cercheremo di capire ora se e come l'adozione di **schemi retributivi premianti**, risponde a criteri di coerenza/adequazione rispetto alle scelte di natura strategico-organizzativa effettuate dalle aziende.

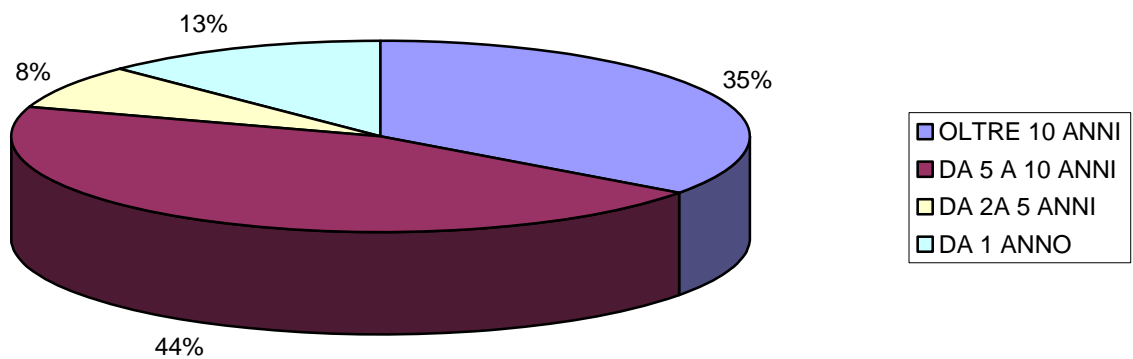
Il focus della rilevazione è inerente le figure apicali (Dirigenti e Quadri) in quanto l'obiettivo della ricerca era comprendere se gli strumenti retributivi variabili rappresentano una leva effettiva di managerializzazione delle imprese, soddisfacendo le 3 caratteristiche di fondo (sostenibile, strategico e significativo) descritte nell'introduzione.

### **DIFFUSIONE DEI SISTEMI: DIMENSIONE TEMPORALE**

Innanzitutto cerchiamo di comprendere l'entità del fenomeno. Nelle aziende del nostro campione il 60% delle aziende dichiara la presenza di forme incentivali e ciò denota una diffusione dei sistemi premianti ancora poco sviluppata.

Il grafico successivo ci fa notare come quasi l'80% di queste aziende abbia introdotto questi sistemi da almeno 5 anni, dunque esista una pratica abbastanza consolidata a partire dall'inizio degli anni '90 e solo una parte minima di questo raggruppamento (21%) abbia introdotto meccanismi incentivali dopo il 2000.

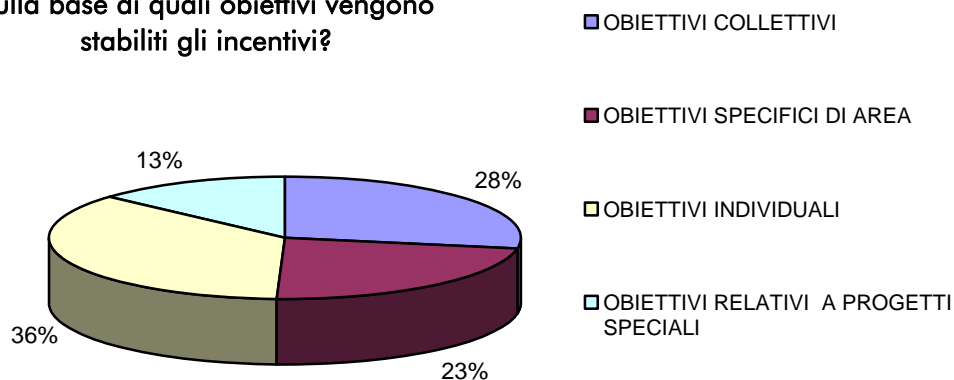
**A partire da quale anno sono presenti nella sua azienda forme di incentivazione retributiva individuale?**



**NATURA E DESTINAZIONE DEGLI OBIETTIVI**

Un altro passaggio importante per comprendere le caratteristiche del fenomeno è identificare la tipologia di obiettivi sulla base dei quali vengono stabiliti i meccanismi incentivali.

**Sulla base di quali obiettivi vengono stabiliti gli incentivi?**



Come si può notare dal grafico c'è una leggera prevalenza degli obiettivi di natura collettiva (inclusi gli obiettivi specifici di area/funzione) a scapito degli obiettivi individuali (fra i quali includiamo gli obiettivi relativi a progetti speciali).

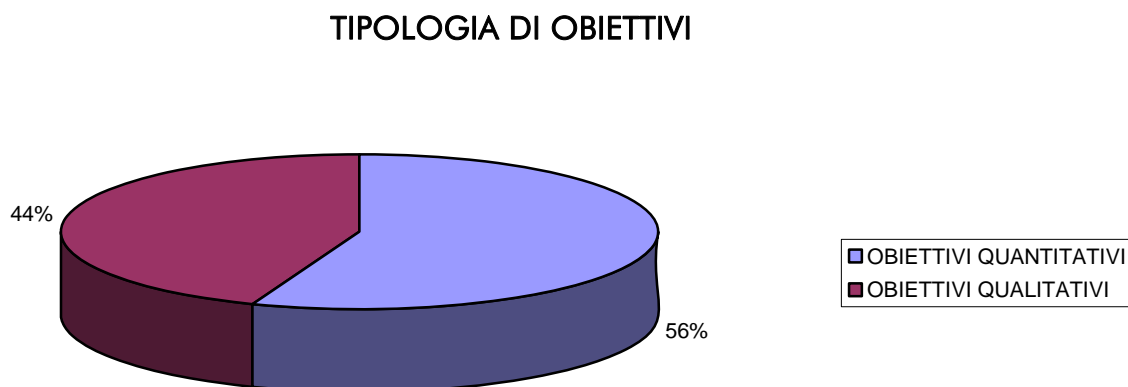
Questo dato, trasversale a tutte le imprese del campione (a prescindere dunque dal volume d'affari, la tipologia di configurazione societaria e le caratteristiche settoriali) fa emergere come il parametro della **significatività** (ovvero l'effetto incentivante che si ottiene nel momento in cui le persone percepiscono di poter influenzare il risultato) non sia prioritario, ma si privilegi un approccio, seppure di poco, più teso all'**equità**, cercando dunque di limitare la discriminazione (anche all'interno della medesima area di appartenenza) fra comportamenti individuali più/meno performanti/determinanti al raggiungimento dell'obiettivo.

## TIPOLOGIA DI OBIETTIVI

Entrando nel merito delle caratteristiche tipologiche degli obiettivi abbiamo posto alle aziende la distinzione fra obiettivi di natura quantitativa e di natura qualitativa.

Una prima osservazione è legata alla ripartizione fra le 2 tipologie.

Possiamo notare come vi sia una compresenza sufficientemente equilibrata di obiettivi: 56 % di natura quantitativa e 44% di natura qualitativa.



Questo dato è sintomatico del tentativo in atto da parte delle imprese di riuscire a coniugare, anche in una logica incentivale, le priorità strategica di sviluppo e di efficienza con la spinta al miglioramento attraverso la crescita delle conoscenze e delle capacità delle persone.

Ciò è più evidente nelle imprese di tipo imprenditoriale e più piccole per dimensione (n. dipendenti) come mostra le tabella 13 e 14.

**Tabella 13**

TIPO CONFIGURAZIONE AZIENDALE	OBIETTIVI QUANTITATIVI (VALORE %)	OBIETTIVI QUALITATIVI (VALORE %)
IMPRENDITORIALE PURA	46%	<b>54%</b>
IMPRENDITORIALE APERTA	48%	<b>52%</b>
ALTRE CONFIGURAZIONI	<b>66%</b>	34%

**Tabella 14**

CLASSE DI DIPENDENTI	OBIETTIVI QUANTITATIVI (VALORE %)	OBIETTIVI QUALITATIVI (VALORE %)
DA 1 A 9	45%	55%
DA 10 A 19	60%	40%
DA 20 A 49	50%	50%
DA 50 A 99	67%	33%
OLTRE 100	62%	38%

Solo a partire dalle aziende superiori ai 50 addetti si rompe l'equilibrio e si inizia a puntare decisamente su obiettivi e conseguentemente indicatori di natura puramente quantitativa.

### **INDICATORI QUANTITATIVI**

Per approfondire questa dimensione abbiamo chiesto alle imprese di specificare i parametri e gli indicatori quantitativi utilizzati dalle aziende del campione.

In tal senso si è fatto ricorso ad una matrice tipo Balance Score Card in cui gli indicatori sono suddivisi in 4 categorie.

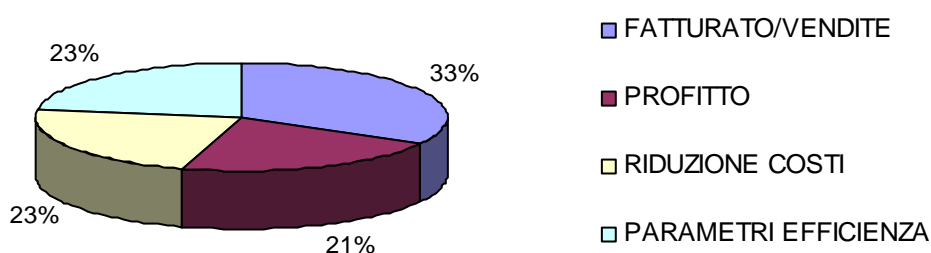
1. **FATTURATO:** indicatori che misurano le prestazioni esterne all'azienda, l'impatto sul cliente e l'innovazione come la % del fatturato relativo a nuovi prodotti.
2. **PROFITTO:** indicatori che misurano le prestazioni economiche e finanziarie dell'organizzazione.
3. **PARAMETRI DI EFFICIENZA:** ricadono in questa classe gli indicatori che misurano le prestazioni interne all'azienda in termini di efficienza dei processi.
4. **RIDUZIONE DEI COSTI:** indicatori specifici volti al contenimento dei costi

Di seguito vediamo gli indicatori più significativi emersi nelle descrizioni fornite dalle imprese:

<b>PARAMETRI DI EFFICIENZA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• efficienza costi/risultati di commessa</li> <li>• Variazione indici di qualità e loro rispetto</li> <li>• Introduzione di tecnologie nuove nei processi produttivi</li> <li>• Tempo di attraversamento commessa e rispetto delle date di consegna</li> <li>• tempo medio di risposta ai clienti;</li> <li>• numero di non conformità'</li> <li>• contenimento dei tempi di sviluppo</li> </ul>	<b>FATTURATO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• incremento fatturato anno precedente</li> <li>• raggiungimento target di settore</li> <li>• fatturato nuovi clienti acquisiti nell'anno</li> <li>• aumento delle vendite per singola macrofamiglia prodotti</li> <li>• Aumento del fatturato a livello del gruppo</li> <li>• Inserimento di nuovi prodotti da lavorare</li> <li>• Valore fatturato in rapporto al budget vendite di specifici prodotti</li> <li>• Acquisizione nuovi clienti</li> <li>• 10% della propria retribuzione mensile al raggiungimento del budget di vendite del conto lavoro mensile</li> </ul>
<b>RIDUZIONE DEI COSTI</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• riduzione dei resi da clienti</li> <li>• contenimento costi per non conformità'</li> <li>• cost saving approvvigionamenti</li> </ul>	<b>PROFITTO</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumento dell'utile a livello del gruppo</li> <li>• Aumento dell'utile a livello locale</li> </ul>

Come si può notare dal grafico successivo il 54 % degli indicatori impattano sul cliente e la profittabilità, il 46 % riguarda aspetti di cost efficiency e cost reduction.

**L'erogazione dei incentivi individuali è legata al conseguimento di quali risultati quantitativi?**



Pur in una situazione di sostanziale equilibrio fra parametri di crescita e indicatori di efficienza interna, il parametro di più utilizzato è il fatturato (33%); quindi l'enfasi è spostata sulla dimensione dello sviluppo del volume d'affari e l'innovazione nella relazione con il cliente. In seconda battuta la priorità riguarda la qualità "in house", intesa come contenimento dei costi interni (caccia agli sprechi, ottimizzazione

dei processi di lavoro) risultanti anche dall'attivazione di comportamenti volti a migliorare la qualità del servizio reso (ad es. tempo medio di risposta, numero di non conformità).

Il dato trova una conferma se lo filtriamo rispetto alla tipologia di configurazione d'impresa, come mostra la tabella successiva.

Nelle imprese imprenditoriali si nota comunque una sensibilità crescente su parametri legati all'efficienza organizzativa mentre nelle imprese di altra configurazione il tema cost reduction assume una valenza molto significativa.

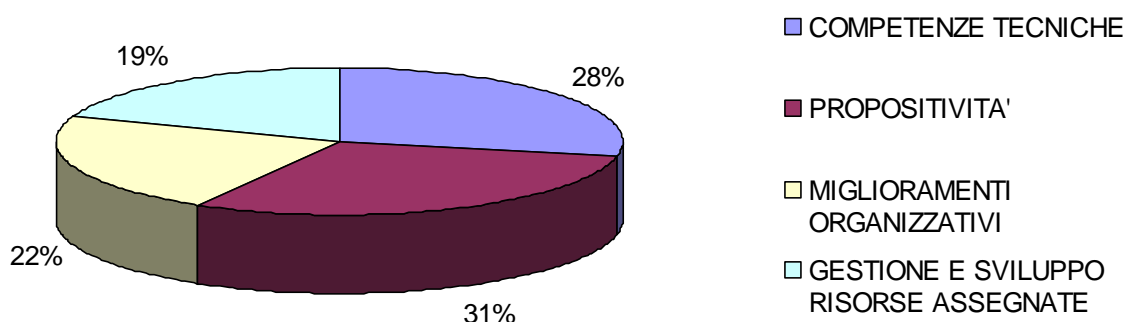
**Tabella 15**

TIPO DI CONFIGURAZIONE AZIENDALE/TIPOLOGIA PARAMETRI (%)	FATTURATO/ VENDITE	PROFITTO	RIDUZIONE COSTI	EFFICIENZA
IMPRENDITORIALE PURA	<b>30%</b>	22%	18%	<b>30%</b>
IMPRENDITORIALE APERTA	<b>42%</b>	15%	19%	<b>24%</b>
ALTRE CONFIGURAZIONI	<b>29%</b>	<b>26%</b>	<b>29%</b>	16%

## INDICATORI QUALITATIVI

Vediamo ora quali sono i parametri di tipo qualitativo più significativi all'interno delle imprese del campione.

**L'erogazione di incentivi individuali è legata al conseguimento di quali risultati qualitativi?**



In prima analisi l'iniziativa e la propositività (31%) rappresenta l'indicatore più utilizzato, seguito dalle competenze tecniche (28%), i miglioramenti organizzativi (22%) e la gestione delle risorse (19%). Quindi viene sottolineata l'importanza per le aziende saper valutare il possesso delle capacità e delle conoscenze per misurare l'effettiva qualità della prestazione delle persone anche se, come abbiamo visto in precedenza, le aziende tendono ancora a privilegiare l'equità e forme di incentivazione di tipo collettivo (a partire dall'area/funzione di appartenenza) a meccanismi di tipo individuale.

Il dato, rapportato alle diverse tipologie d'impresa (v. Tabella 18), fa emergere come nelle imprese imprenditoriali il valore delle competenze sia particolarmente cruciale, favorendo dunque un approccio *"input oriented"* (stimolare le competenze per avere una migliore performance) particolarmente complesso sul piano della misurabilità, mentre nelle imprese di altra configurazione l'approccio *"output oriented"* parte dall'assunto che il è risultato effettivo e misurabile del miglioramento ad orientare e stimolare il comportamento dei singoli.

Dal punto di vista *"incentivale"* non appare ancora particolarmente apprezzata, soprattutto nelle aziende imprenditoriali, la capacità di gestione e coordinamento delle risorse assegnate.

**Tabella 16**

TIPO DI CONFIGURAZIONE AZIENDALE/TIPOLOGIA PARAMETRI QUALITATIVI (%)	COMPETENZE TECNICHE	CAPACITA' PROPOSITIVE	MIGLIORAMENTI ORGANIZZATIVI	GESTIONE E SVILUPPO RISORSE
IMPRENDITORIALE PURA	<b>28%</b>	<b>31%</b>	22%	19%
IMPRENDITORIALE APERTA	<b>37%</b>	<b>31%</b>	16%	16%
ALTRE CONFIGURAZIONI	18%	23%	<b>32%</b>	<b>27%</b>

### 4.3.2 I dati relativi alle figure manageriali

Dopo aver esaminato in dettaglio i meccanismi, le regole e i criteri di destinazione che governano l'erogazione di incentivi, In questo paragrafo proviamo a mettere in luce qual è il livello di incidenza percentuale della parte variabile sulla retribuzione, focalizzando l'attenzione in particolare sulle Direzioni Generali e sui Responsabili di Funzione

Abbiamo raggruppato le figure manageriali in macro-funzioni di appartenenza, secondo il criterio esposto nella tabella 17:

**Tabella 17**

CODICE	FUNZIONE AZIENDALE
GEN	Direzione Generale
AMM	Responsabile Amministrazione, Legale, Fiscale,
COM	Responsabile Commerciale
TEC	Responsabile Tecnico, Produzione, Stabilimento, Progettazione, Logistica, Ricerca e Sviluppo, Qualità, Sviluppo tecnologico.
CED	Responsabile Sistemi Informativi. Centro Elaborazioni Dati, Sviluppo Software, Telecomunicazioni.
PER	Responsabile Risorse Umane, Amministrazione del Personale, Relazioni Industriali.

Abbiamo dunque privilegiato l'attenzione sul ruolo ricoperto più che sull'inquadramento contrattuale specifico (Dirigente o Quadro), perché ci interessava capire, attraverso la **significatività** del sistema premiante, come le diverse funzioni aziendali sono valutate (dal punto di vista del "peso strategico") all'interno delle diverse tipologie d'impres.

Da un primo sguardo alla Tabella 19 emerge che la faticosa soglia del 15-20% delineata nel paragrafo introduttivo è, nella media generale dei ruoli mappati, solo sfiorata (13,1%) mentre viene superata da alcune posizioni: Il Direttore Generale e il Resp.le Commerciale.

**Tabella 18**

FUNZIONE	MEDIA R.A.L. (in migliaia di €)	MEDIA PARTE VARIABILE (in migliaia di €)	INCIDENZA % PARTE VARIABILE SU R.A.L.
GEN	87.300	21.500	<b>24,6%</b>
COM	59.600	9.400	<b>15,8%</b>
PER	51.000	5.500	10,6%
TEC	57.000	4.200	7,2%
AMM	53.700	3.900	7,2%
CED	56.300	N.D.	N.D.

Da notare che nei dati raccolti non abbiamo avuto alcuna evidenza sulla presenza di incentivi per le figure dell'area CED.

Se osserviamo questo dato nel dettaglio diverse tipologie di configurazione aziendale notiamo diversi aspetti interessanti:

- 1) i manager dell'**Area Amministrativa** siano molto più "premiati" nelle aziende multinazionali italiane (10,8%) e nelle multinazionali straniere (28,3%) rispetto alle imprese cooperative (4,1%), imprese imprenditoriali pure (2,1%) e le imprese imprenditoriali aperte (3,2%)
- 2) I manager dell'**Area Commerciale** hanno un trattamento equiparato nelle imprese imprenditoriali pure (20,8%) , in quelle aperte (19%) e nelle multinazionali (21,4%), ma cala vistosamente nelle imprese cooperative (6,3%)
- 3) I Manager dell'**Area Personale** nelle imprese imprenditoriali hanno una incidenza del variabile del 4%, mentre nelle imprese multinazionali l'incidenza decolla al 17%.
- 4) I manager dell'**Area Tecnica** nelle imprese imprenditoriali pure hanno un'incidenza del variabile irrisoria (2,7%), che cresce nelle aziende imprenditoriali aperte (11,4%) per assestarsi nelle imprese multinazionali al 15%.
- 5) I **Direttori Generali** hanno mediamente un impatto del variabile molto elevato in (24,6%) con eccezione delle imprese cooperative (9,3%).

I dati dimostrano che sul piano **strategico** c'è una certa coerenza fra i parametri che sono più utilizzati nella determinazione degli incentivi (fatturato/vendite) e le figure manageriali per quali oggi è previsto un incentivo **significativo** (Area Commerciale).

L'incremento del fatturato (ma anche la tenuta sui margini e la profittabilità) crea il presupposto di **sostenibilità** in quanto i premi sono il frutto di un effettivo miglioramento dell'attività aziendale.

### **4.3.3. I Benefits: principali tipologie e tendenze in atto**

In questa sezione abbiamo messo a confronto le diverse tipologie di benefit offerti dalle imprese suddividendoli in 2 macro categorie: **benefits professionali** (connessi inscindibilmente allo svolgimento delle attività richieste) e **benefits personali** (legati maggiormente al benessere e alla qualità della vita del dipendente) Prima di vedere il dettaglio analizziamo quali sono, in ordine decrescente, le tipologie di benefits più ricorrenti per le figure manageriali. La graduatoria è stata elaborata attribuendo dei "pesi" diversi alle singole posizioni assegnate dalle imprese ai diversi benefits (1° posto= peso 20; 10° posto= peso 1).

**Tabella 19**

POSIZIONE FINALE	TIPOLOGIA BENEFIT	CATEGORIA	PUNTEGGIO
1	Autovettura aziendale	PROFESSIONALE	936
2	Cellulare Aziendale	PROFESSIONALE	449
3	Computer portatile	PROFESSIONALE	442
4	Spese carburante	PROFESSIONALE	387
5	Polizze di assistenza sanitaria integrativa	PERSONALE	137
6	Piani previdenziali	PERSONALE	117
7	Prestiti ad interessi agevolati	PERSONALE	94
8	Check up sanitario	PERSONALE	74
9	Concorso a spese d'affitto	PERSONALE	48
10	Quota iscrizioni club/associazioni professionali	PROFESSIONALE	26

Ai primi 3 posti troviamo forme di benefits di natura strettamente professionale.

L'autovettura in particolare rafforza pesantemente la sua posizione.

Questo fenomeno è probabilmente influenzato dal cosiddetto pendolarismo settimanale, legato dunque alla presenza, nelle imprese più strutturate di managers, formati in altre regioni o comunque non residenti nelle vicinanze dell'impresa di appartenenza.

Nelle imprese imprenditoriali l'auto diventa comunque un benefit riconosciuto in larga parte anche per figure tecnico- professionali abitualmente in trasferta.

I benefits di tipo personale comunque cominciano a diventare sempre più significativi, in particolare le forme previdenziali "integrative", sulla scia della riforma del sistema pensionistico.

Quando abbiamo chiesto alle aziende quali tipologie di benefits prevedono assumeranno una rilevanza crescente nel futuro, e notiamo che la classifica cambia in modo abbastanza significativo.

**Tabella 20**

POSIZIONE FINALE	TIPOLOGIA BENEFIT	CATEGORIA	%
1	Autovettura aziendale	PROFESSIONALE	29%
2	Piani previdenziali	PERSONALE	17%
3	Computer portatile	PROFESSIONALE	14%
4	Polizze di Assistenza sanitaria integrativa	PERSONALE	14%
5	Cellulare aziendale	PROFESSIONALE	11%
6	Contributo spese di carburante	PROFESSIONALE	7%
7	Prestiti ad interessi agevolati	PERSONALE	3%
8	Check up sanitario	PERSONALE	2%
9	Concorso a spese d'affitto	PERSONALE	1%
10	Quota iscrizioni club/associazioni professionali	PROFESSIONALE	1%

Ciò denota la tendenza a considerare alcuni benefits professionali come elementi "costitutivi" della retribuzione, mentre assumeranno una valenza sempre più significativa fattori legati alla previdenza integrativa e alla salute del manager.

## 4.4 EFFICACIA DEL SISTEMA PREMIANTE

L'ultima sezione dell'indagine era relativa ad una valutazione complessiva del livello di efficacia percepito nelle aziende che in questi anni hanno adottato e attuato l'erogazione di meccanismi incentivali.

Abbiamo chiesto alle imprese di provare a distinguere la percezione di efficacia rispetto alla performance aziendale nel suo complesso e alla prestazione individuale

Le opzioni di risposta facevano riferimento ad una scala quaternaria (1=per niente efficace; 4=molto efficace).

**Tabella 22**

IMPATTO DEL SISTEMA PREMIANTE RISPETTO ALL' INDIVIDUO	VALORE MEDIO
PERFORMANCE LAVORATIVA	2,86
CONVERGENZA RISPETTO A OBIETTIVI AZIENDALI	2,79
PARTECIPAZIONE E COINVOLGIMENTO PROPOSITIVO	2,65

Si riconosce dunque un valore di ricaduta del sistema premiante come fattore/stimolo direttamente correlato alla produttività, ma non di per sé elemento che genera un maggiore livello di delega e partecipazione. Si suppone perciò che il grado di autonomia e responsabilizzazione decisionale non sia automaticamente collegato all'erogazione di un incentivo economico ma vada sostenuto da politiche di sviluppo che utilizzano più leve manageriali, fra cui quella di tipo retributivo.

**Tabella 23**

IMPATTO DEL SISTEMA PREMIANTE RISPETTO ALL'AZIENDA	VALORE MEDIO
COMPETITIVITA' SUL MERCATO	2,96
CLIMA ORGANIZZATIVO	2,88

La percezione di efficacia del sistema premiante sulla performance aziendale nel suo complesso è visibile, rispetto all'incremento della competitività, come elemento di sostegno e di stimolo verso gli obiettivi prioritari di sviluppo, ma anche come elemento di coesione sociale che determina maggiore vitalità organizzativa e orientamento al cambiamento.

Ciononostante riteniamo che questo dato, alla luce di quanto emerso nelle sezioni precedenti contenga in sé una componente prevalente di "proiezione" rispetto ad un

quadro auspicabile più che una conferma dell'effettivo rispetto delle condizioni/requisito di efficacia del sistema premiante.

## LINEE DI SVILUPPO

La ricerca ha posto in evidenza alcuni elementi di indubbio interesse, a partire dalla diffusione crescente della consapevolezza della necessità di strutturare un sistema incentivale che sia in grado di produrre come effetti duraturi:

- Il **riconoscimento** della prestazione svolta.
- Uno **stimolo** continuo a migliorare le performance, la produttività e l'efficienza.
- Una più chiara **comunicazione** delle **priorità**.
- Una **classificazione** delle posizioni organizzative per "**peso** strategico".
- Una più esatta definizione dei livelli di **responsabilità** nell'organigramma
- Un "**clima**" meritocratico.
- La capacità di gestire il **cambiamento** che deriva dalla redistribuzione del "**potere**" all'interno dell'azienda.

Le indicazioni emergenti dalla ricerca inducono a pensare che oggi le imprese siano nelle condizioni di migliorare alcune prassi facendo tesoro delle esperienze e dei feedback rilevati.

Vediamo allora quali sono alcune linee d'azione per il futuro su cui è opportuno fissare l'attenzione:

1. Coinvolgere a più ampio raggio il management aziendale attraverso un sistema incentivante significativo.

Anche per i managers non direttamente coinvolti nella commercializzazione dei prodotti/servizi è possibile identificare obiettivi e parametri di misurazione della performance ad alto impatto strategico.

2. Evitare le possibili distorsioni derivanti dalla commistione fra grado di raggiungimento degli obiettivi (dimensione quantitativa del sistema) ed aspetti comportamentali (dimensione qualitativa del sistema), oppure dall'eccesso di discrezionalità delle valutazioni.

Per questo motivo è fondamentale che gli indicatori rispettino caratteristiche di oggettività, misurabilità ma anche di pertinenza e di comprensibilità per il destinatario.

3. Selezionare forme di incentivazione equilibrate e coerenti con le priorità strategiche:

- a) Incentivi a breve termine (basati sulla performance misurata in periodi di lunghezza annuale o infrannuale) e/o a medio-lungo termine (per periodi superiori all'anno).
- b) Incentivi individuali (dove le condizioni per l'applicazione sono che l'apporto di ciascuno possa essere identificato ed isolato) e/o di gruppo (dove le condizioni di applicazione prevedono che l'apporto di ciascuno sia legato a quello degli altri).
- c) Incentivi di natura monetaria (le condizioni di applicazione sono la **proporzione** della remunerazione legata alla performance e il **grado di chiarezza** delle modalità di calcolo e di erogazione del premio) e/o di natura finanziaria, sia di tipo azionario.

4. Stabilire in modo più preciso il collegamento degli incentivi con i risultati: gli incentivi devono essere previsti solo all'interno di un intervallo predefinito, in quanto la funzione ha dei limiti *minimi* (non si possono premiare prestazioni "mediocri") e *massimi* (per evitare di attribuire troppa attenzione al breve termine a discapito di quanto può accadere nel lungo periodo; per coerenza nell'ammontare dei compensi erogati; per favorire il benchmarking nel settore di riferimento).

In conclusione la ricerca offre dei sistemi premianti una immagine frammentaria, popolata da alcune buone pratiche ma anche da evidenti contraddizioni.

L'obiettivo dei prossimi anni è puntare con decisione ad una maggiore convergenza fra la visione strategica, le politiche di gestione e sviluppo delle risorse umane e gli aspetti metodologici, allo scopo di assicurare sviluppo e competitività alle imprese.

## BIBLIOGRAFIA

- Albertini S., 2002, *Modelli di corporate governance e gestione delle risorse umane nelle PMI distrettuali*, AIEL, Salerno, Atti del convegno.
- Auleta O., Fabbri R., Melotti M., Pini P., 1998, *La contrattazione aziendale del premio di risultato nelle imprese emiliano-romagnole: alcuni risultati preliminari*", Quaderni del Dipartimento di Economia, Istituzioni, Territorio, Università di Ferrara, n.13
- Baglioni G., 2001, *Lavoro e decisioni nell'impresa*, Il Mulino.
- Cainelli G., Fabbri R., Pini P., 1999, *Motivazioni e determinanti del premio di risultato nella contrattazione aziendale. Un'analisi empirica per le imprese industriali di Bologna*, Economia & Lavoro, n 3-4.
- Camuffo A., 1993, *L'approccio alle risorse umane basato sulle competenze: questioni di teoria e di metodo*, Direzione del Personale, n.6.
- Carretta, Murray M.D, Mitrani, A., 1992, *Dalle risorse umane alle competenze*, F. Angeli.
- Crudeli L., 2001, *Obiettivi e strumenti del salario variabile: uno schema interpretativo*, in Cainelli G., Fabbri R., Pini P. (a cura di), *Partecipazione all'impresa e flessibilità retributiva in sistemi locali*, Angeli.
- Leoni R., Cristini A., Mazzoni N., Labory S., 2001, *Disegni Organizzativi, Stili di Management e performance d'impresa – Risultati di un'indagine in un campione di imprese industriali*, Università di Bergamo.
- Leoni R, Tiraboschi L., Valletti G., 1999, *Contrattazione a livello di impresa: partecipazione allo sviluppo delle competenze versus partecipazione ai risultati finanziari*, Lavoro e Relazioni Industriali, luglio-dicembre, n.2.
- OD&M, 1997, *Il premio di risultato a metà strada tra costo e opportunità*, Unione Industriali di Bergamo.
- Pilotti L., 1991, *L'impresa post-manageriale – Oltre la separazione fra proprietà e controllo, fra rischio e potere*, Egea.
- Pini P., 2000, *Premio di partecipazione o premio di risultato? La contrattazione aziendale in Emilia Romagna dopo il 1993*, Clueb.
- Spencer L.M. – Spencer S.M., 1993, *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, F. Angeli.

## **TEAM DI PROGETTO**

La ricerca è stata ideata e condotta da Federico Bencivelli, Consulente Cofimp di Management e Sviluppo Organizzativo e Maurizio Sarmenghi, Responsabile dei Servizi di Consulenza di Cofimp.