



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE  
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

---

Corso di Laurea triennale in Economia e Commercio

**Il controllo dei risultati  
e il sistema di incentivazione  
Results control and the incentives system**

Relatore:

Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Stefano Monterubbianesi

Anno Accademico 2018/2019

# INDICE

<b>INTRODUZIONE.....</b>	<b>3</b>
<b>1. IL CONTROLLO DEI RISULTATI .....</b>	<b>6</b>
<b>1.1 La definizione di controllo dei risultati.....</b>	<b>6</b>
<b>1.2 Le condizioni di efficacia del controllo dei risultati.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Il grado di strettezza del controllo.....</b>	<b>14</b>
<b>1.4 Il coordinamento con le altre forme di controllo .....</b>	<b>17</b>
<b>2. LE CONSEGUENZE DEL CONTROLLO DEI RISULTATI .....</b>	<b>21</b>
<b>2.1 I benefici che apporta il controllo dei risultati .....</b>	<b>21</b>
<b>2.2 I rischi che comporta il controllo dei risultati .....</b>	<b>27</b>
<b>2.3 Le possibili soluzioni al rischio del controllo dei risultati .....</b>	<b>31</b>
<b>3. IL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE .....</b>	<b>37</b>
<b>3.1 La definizione di un efficace ed efficiente sistema incentivante .....</b>	<b>37</b>
<b>3.2 Le tipologie di incentivi .....</b>	<b>41</b>
<b>CONCLUSIONI.....</b>	<b>47</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>50</b>

## **INTRODUZIONE**

I notevoli cambiamenti a livello tecnologico e organizzativo che hanno interessato negli ultimi decenni gli organismi economico-aziendali hanno portato a numerosi mutamenti a livello strutturale, soprattutto per quel che riguarda i sistemi di controllo di gestione. Il controllo dei risultati, parte integrante dei predetti sistemi, funge da strumento per la realizzazione del cosiddetto orientamento ai risultati, con il quale i dipendenti dell'impresa vengono responsabilizzati sulla base di parametri-obiettivo. Questa soluzione consente di guidare i comportamenti degli operatori aziendali in modo da realizzare più efficacemente ed efficientemente gli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso e di gestire adeguatamente le interdipendenze interne ed esterne. I benefici appena descritti apportati dal controllo dei risultati hanno contribuito alla loro forte diffusione nelle realtà imprenditoriali italiane, pur considerando gli effetti collaterali che gli strumenti da esso sfruttati possono provocare. Tali distorsioni comportamentali andranno quindi adeguatamente gestite, soprattutto nel caso in cui siano accentuate dalla presenza di un sistema di incentivi legato al raggiungimento degli obiettivi prefissati e alle prestazioni fornite dal dipendente. Parlando del controllo dei risultati bisogna quindi tener conto non solo di aspetti economico-aziendali, ma anche di risvolti di tipo psicologico, culturale, sociale ed istituzionale.

Il punto di partenza di questa analisi è sicuramente il ruolo centrale ricoperto dall'uomo nelle organizzazioni economiche e le relazioni che questo intrattiene all'esterno e all'interno di questo ambiente di riferimento. L'attenzione va pertanto rivolta verso gli effetti che interventi di questo genere hanno sui comportamenti individuali (modelli d'azione, abitudini, routine), sia quelli positivi che quelli negativi per l'organismo aziendale. Come già detto, particolarmente significativi e di impatto sono quelli relativi agli incentivi forniti ai dipendenti per le loro performance, da analizzare congiuntamente con le politiche retributive e con la gestione e lo sviluppo delle risorse umane.

L'obiettivo di questo studio non è ovviamente quello di fornire risposte assolute e valide in ogni contesto ai problemi relativi al controllo dei risultati, ma di porre l'attenzione su alcune questioni che, se debitamente gestite e risolte, permetterebbero di sfruttare al meglio i benefici generati da questo strumento limitando al contempo al massimo gli svantaggi che produce. Dopo una prima analisi del controllo dei risultati, delle sue caratteristiche ottimali e del suo ruolo rispetto agli altri strumenti di controllo a disposizione dei vertici aziendali, effettuata nel primo capitolo, ci si sofferma sugli effetti di questo mezzo di guida delle dinamiche aziendali, sia a livello dei benefici che apporta sia per quanto riguarda i suoi limiti intrinseci, che possono essere superati grazie ad una loro attenta gestione. Il terzo capitolo viene invece dedicato al sistema aziendale di incentivazione in relazione alle conseguenze che provoca sui comportamenti individuali e alle scelte operabili

a livello sistematico fra le varie possibilità a disposizione della direzione aziendale per massimizzare l'utilità che proviene da questo strumento.

# **1. IL CONTROLLO DEI RISULTATI**

## **1.1 LA DEFINIZIONE DI CONTROLLO DEI RISULTATI**

Il controllo di gestione può essere definito come il meccanismo operativo attraverso il quale la direzione aziendale svolge la sua attività di guida, volta ad assicurarsi che le risorse siano acquisite ed impiegate in modo efficace ed efficiente e siano opportunamente finalizzate agli obiettivi perseguiti (Brunetti, 1997; Bianchi, 1996). All'interno di questo sistema di controllo si può osservare la presenza della più specifica configurazione del controllo dei risultati, inteso come quell'insieme di processi e meccanismi formali di valutazione delle performance degli operatori aziendali che permette di responsabilizzarli nel raggiungimento degli obiettivi dell'organizzazione. Il controllo di gestione e, nella fattispecie, il controllo dei risultati, sfruttano una preziosa strumentazione contabile di supporto, la contabilità direzionale, per rilevare le performance relative all'azienda nel suo complesso ed a parti di essa o a processi, prodotti, servizi e soggetti interni ed esterni (misurazioni di tipo sia preventivo che consuntivo, sia attinenti al profilo economico-finanziario che a quello extra-contabile). Il controllo si basa dunque su un'ampia base di dati, ma non va confuso con questa strumentazione, che è solo un supporto a tutto l'insieme di attività e processi riferibili a questa funzione. Queste misura-

zioni sono in ogni caso fondamentali per poter effettuare calcoli e prendere decisioni in maniera più consapevole, oltre a servire da base per una valutazione dei risultati conseguiti dagli operatori aziendali. Tale valutazione potrà essere eventualmente collegata, in maniera esplicita e secondo criteri e metodologie definite a priori, ad un sistema di riconoscimenti monetari e non, forma avanzata di controllo dei risultati relativa ai cosiddetti sistemi di incentivazione, che hanno una notevole influenza in termini di ruolo, effetti e valenza del controllo. Il controllo dei risultati si dimostra particolarmente efficace nella guida del comportamento di dipendenti professionali dotati di autorità decisionale, come i manager, in un'ottica di decentramento organizzativo e con una responsabilizzazione e una delega di potere a livelli gerarchici inferiori, controllati e stimolati tramite appunto la verifica dei risultati raggiunti.

In considerazione di tutto ciò, l'implementazione del controllo dei risultati si collega a quattro attività (Merchant, Van Der Stede 2012): la definizione delle dimensioni alle quali la performance si riferisce, la misurazione della performance in questi aspetti, la fissazione delle prestazioni-obiettivo da raggiungere, l'erogazione di riconoscimenti per il raggiungimento degli obiettivi. La definizione delle dimensioni della performance più importanti è un processo impegnativo e delicato, dato che l'impresa deve bilanciare le sue responsabilità nei confronti di tutti gli stakeholders (azionisti, fornitori, lavoratori, finanziatori, Stato) e non può più focalizzarsi come in passato solo sulla creazione di valore per i suoi propieta-

ri (c'è infatti una nuova tendenza di dare centralità al consumatore e ai suoi bisogni). Una volta che l'impresa ha deciso le linee guida da seguire e gli interessi da soddisfare, il secondo problema fondamentale sarà l'allineamento di questi intendimenti con le misure utilizzate per apprezzare il livello di prestazioni raggiunte. L'assenza di congruenza potrebbe infatti portare a risultati indesiderati e ad effetti non voluti. Le misure utilizzate possono essere oggettive, a loro volta distinte in finanziarie (relative a dati contabili) e non, o soggettive. La scelta di esse può variare in base al livello dell'organigramma del quale vengono valutate le prestazioni e si possono assegnare a ciascun lavoratore più indicatori, i quali andranno perciò ponderati attentamente per aggregare le varie componenti della valutazione complessiva del suo operato. Una volta determinati questi segnalatori del rendimento degli operatori aziendali si provvederà alla definizione degli obiettivi e della misura quantitativa di essi da raggiungere per conseguire il risultato auspicato dalla direzione generale. Questi traguardi servono infatti ad un duplice scopo: forniscono delle linee guida chiare ai dipendenti, che possono lavorare seguendo questa indicazione, e permettono loro di capire cosa è richiesto e come valutare la propria prestazione. L'elemento finale del controllo dei risultati è l'eventuale erogazione di premi e incentivi ai dipendenti in una qualsiasi forma da essi ritenuta di valore (bonus, aumenti dello stipendio, promozioni, sicurezza del lavoro, indipendenza, potere, ecc.). Questo aspetto costituisce il valore estrinseco a livello motivazionale del controllo dei risultati, il quale ha anche un effetto intrinseco come

stimolo che porta ai lavoratori per il semplice fatto che raggiungere un obiettivo provoca un senso di soddisfazione negli individui anche senza prevedere alcun riconoscimento materiale per il suo conseguimento.

In conclusione, il controllo dei risultati si pone lo scopo di influenzare i comportamenti organizzativi ed individuali, al fine di accrescere la possibilità di raggiungere gli obiettivi aziendali. Ciò significa non considerare solo la risposta “razionale” agli input dell’ambiente, ma anche i risvolti comportamentali, psicologici, organizzativi ed istituzionali dei soggetti aziendali (Riccaboni 1999). Il controllo dei risultati non fornisce meccanismi e procedure automatiche efficaci in ogni contesto e con valenza generale, ma va ponderato e studiato attentamente nella sua implementazione in base alla situazione in cui viene utilizzato, anche per ridurre al minimo le eventuali distorsioni gestionali che può arrecare.

## **1.2 LE CONDIZIONI DI EFFICACIA DEL CONTROLLO DEI RISULTATI**

Il controllo dei risultati è uno strumento importante per ottenere un più efficace ed efficiente raggiungimento degli obiettivi dell’organizzazione, ma è possibile sfruttarlo solo se ricorrono determinate condizioni: l’impresa deve determinare chiaramente quali risultati sono attesi nelle aree oggetto di controllo; i lavoratori i cui comportamenti vengono monitorati devono poter influenzare i risultati di cui ven-

gono considerati responsabili; l'organizzazione deve misurare i risultati efficacemente (Merchant, Van Der Stede 2012).

Per quel che riguarda il primo punto, l'impresa deve comprendere quali sono i profili gestionali e di risultato ritenuti desiderabili per le aree che vorrebbe tenere sotto controllo e comunicarli efficacemente ai dipendenti che operano in quei dipartimenti. Come già detto prima, misure non congruenti con gli intendimenti aziendali a causa di una scelta errata o di una ponderazione erronea, anche in presenza dei giusti indicatori di performance, possono spingere gli operatori aziendali a prendere decisioni sbagliate, allontanando così il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Un'altra questione nevralgica è la disaggregazione di questi ultimi dal livello organizzativo globale alle fasce intermedie e basse della struttura aziendale, oltre alla loro traduzione in obiettivi operativi da assegnare a ciascun dipendente. Ad esempio, l'obiettivo generale di creare valore per gli azionisti potrebbe essere difficile da comprendere e trasporre nel proprio operato per un manager degli acquisti, che crea valore approvvigionando materiali di qualità, ad un basso costo e in maniera tempestiva (qualità, costo e tempo che mal si collegano ad una misura del rendimento per i proprietari dell'azienda).

La seconda condizione di efficacia per il controllo dei risultati attiene al cosiddetto principio di controllabilità, per il quale un soggetto che viene valutato sulla base dei risultati che consegue deve essere in grado di influenzare materialmente gli stessi. La misurazione degli effetti dell'operato di un lavoratore non produce alcun

beneficio né informazione utile se questi non può comprendere la bontà e l'efficacia delle azioni da lui intraprese e l'influenza che esse hanno sul risultato finale, che sarà oggetto di valutazione. In presenza quindi di fattori incontrollabili o parzialmente governabili è difficile determinare se l'esito raggiunto è dipeso dal comportamento del soggetto valutato o se appunto da quegli elementi al di fuori del suo controllo. Un dipendente non potrà quindi essere ritenuto responsabile sia di risultati negativi che di esiti positivi in caso siano coinvolte componenti incontrollabili (buone azioni potrebbero non portare a buoni risultati e, viceversa, cattive azioni potrebbero non provocare esiti negativi). Se così non fosse il controllo dei risultati porterebbe infatti a forti demotivazioni personali e ad un generale rifiuto del meccanismo operativo in oggetto. Nei settori ove questi eventi incontrollabili si presentano in maniera ricorrente, il controllo dei risultati è quindi poco efficace nel motivare ed indirizzare adeguatamente responsabili e dipendenti aziendali. Queste problematiche si collegano ad un'attenta definizione dei ruoli e delle responsabilità assegnate a ciascun dipendente a qualsiasi livello dell'organizzazione, in stretta correlazione con i cosiddetti centri di responsabilità, elemento fondante del sistema di controllo di gestione.

La terza condizione si riferisce alla capacità di misurare in maniera efficace i risultati, condizione necessaria affinché sia possibile valutare la bontà dell'operato degli operatori aziendali nel raggiungimento degli obiettivi dell'impresa. Il criterio chiave per definire questa efficacia è l'attitudine dell'indicatore utilizzato nello

stimolare i giusti comportamenti nei lavoratori, in coerenza con i risultati desiderati e già definiti. Per suscitare questi comportamenti le misure utilizzate, oltre ad essere appunto congruenti e controllabili, devono essere precise, obiettive, tempestive, comprensibili e, infine, efficienti a livello di costo. La precisione si correla alla presenza di inevitabili errori nelle misurazioni, errori che possono essere di tipo casuale o sistematico. Essa consiste nel grado con cui misurazioni ripetute sotto le medesime condizioni riportano lo stesso risultato, fatto che determina l'affidabilità di una misura. L'accuratezza invece si riferisce al grado di prossimità nella rilevazione di una quantità rispetto al suo valore reale. L'accuratezza non è raggiungibile se prima non sono stati ridotti gli errori casuali o se non è stata utilizzata una misura affidabile (raggiungendo una certa precisione); tuttavia questa rimane comunque una misura di efficacia della rilevazione importante per eliminare gli errori sistematici. L'obiettività consiste nell'assenza di interpretazioni e di influenza emotiva sulla misura, che viene quindi definita imparziale. Questa caratteristica è difficilmente raggiungibile se le scelte relative alla misurazione o la misurazione stessa sono effettuate dal medesimo soggetto che con essa è valutato, mentre una soluzione imparziale al problema potrebbero essere rilevazioni eseguite o verificate da soggetti esterni indipendenti dall'azienda. La tempestività si collega al ritardo fra la performance del valutato e la rilevazione del risultato (con l'erogazione dell'eventuale premio a esso correlato). Una misura tempestiva è importante per due ragioni: una motivazionale, cioè la pressione che controlli pun-

tuali e vicini alla performance portano al dipendente, che è spinto a rendere al massimo e ad essere anche creativo; una relativa agli interventi correttivi, che vengono effettuati con tempistiche più appropriate utilizzando misure puntuali, riducendo così i danni per l'impresa causati da comportamenti sbagliati che vengono rilevati con ritardo. La comprensibilità degli indicatori si ottiene focalizzandosi principalmente su due aspetti: gli operatori aziendali devono comprendere per quali risultati vengono ritenuti responsabili, obiettivo raggiunto attraverso la comunicazione e la formazione; essi devono inoltre capire le azioni con le quali influenzare positivamente i risultati, anche in termini ampi. Infine, quando tutte le precedenti condizioni di efficacia ricorrono in una misurazione, questa deve essere efficiente dal punto di vista del costo per il suo sviluppo ed utilizzo, e ciò significa che gli oneri sostenuti non devono superare i benefici ricevuti.

In conclusione, è difficile classificare una misura come assolutamente efficace o inefficace data la presenza di numerosi trade-off fra queste caratteristiche chiave per la loro effettiva incisività. La decisione relativa a su quali aspetti puntare maggiormente dipenderà da un'attenta analisi della situazione in cui il sistema di controllo dei risultati viene attivato.

### **1.3 IL GRADO DI STRETTEZZA DEL CONTROLLO**

Una delle decisioni fondamentali nell'implementazione di un sistema di controllo riguarda il “grado di strettezza” con cui esso viene esercitato (Riccaboni, 1999). Un elevato livello di strettezza nel controllo garantisce una maggiore probabilità di raggiungere gli obiettivi aziendali prefissati, mentre un controllo più allentato potrebbe portare a delle difficoltà nel perseguimento delle condizioni di efficienza ed efficacia ottimali prestabilite dai vertici aziendali. Il grado di strettezza del controllo fa parte di un discorso più ampio che riguarda lo stile di controllo, ossia il modo in cui i manager si rapportano con i propri collaboratori e dipendenti nel processo di controllo direzionale. Lo stile di controllo si manifesta soprattutto nelle scelte aventi per oggetto: il grado di partecipazione dei subordinati alla fissazione degli obiettivi di budget (una partecipazione crescente può portare ad una maggiore motivazione ma anche al nascere di distorsioni manageriali), il grado di difficoltà degli obiettivi stabiliti, il modo di valutare la prestazione dei subordinati (Brusa, 1983).

Un certo grado di strettezza nel controllo dei risultati dipende dalle modalità di definizione degli esiti desiderati, delle misure delle performance e del sistema di incentivazione. Un controllo dei risultati stretto può basarsi su una revisione dei budget frequente e dettagliata (mensile o persino settimanale) e su un sistema di incentivi, ma esistono numerosi altri strumenti per realizzare ciò (Van Der Stede

2001). Affinché un tale controllo possa essere considerato stretto, la dimensione dei risultati deve rispettare determinati prerequisiti a livello di congruenza, specificità, comunicazione, interiorizzazione e completezza. La congruenza, come già visto nel paragrafo precedente, riguarda la coerenza delle aree di risultato desiderate con quelli che sono gli effettivi obiettivi dell'organizzazione. L'assenza di questa congruenza può infatti portare i responsabili a non comprendere bene gli scopi generali dell'impresa e ad intraprendere azioni che allontanano la realizzazione di questi obiettivi, anche a causa di indicatori che non riflettono bene ciò che viene loro richiesto per generare valore. La specificità consiste nel definire gli obiettivi individuali in maniera dettagliata e specifica per ciascuna situazione, evitando l'utilizzo, quando possibile, di formule generiche (cosa non sempre realizzabile, dato che sono presenti aree nelle quali è difficile fornire una misura precisa del risultato desiderato a meno di non disaggregare l'obiettivo generico in altri specifici, fatto complesso e oneroso). Un controllo stretto necessita, inoltre, di un'efficace comunicazione dei traguardi desiderati agli operatori aziendali, in modo che possano essere largamente accettati e internalizzati. Ciò può essere ottenuto mediante adeguate iniziative di formazione e comunicazione, e dipende da fattori come la percezione del grado di controllabilità sull'area di risultato assegnata, la qualifica del lavoratore, la ragionevolezza dell'obiettivo, il livello di partecipazione nella definizione dello stesso. La completezza dei risultati desiderabili definiti consiste nell'includere in essi tutte le aree nelle quali l'organizzazione vuole

raggiungere una buona performance e il dipendente ha una certa influenza. Se l'insieme dei target forniti non coprono tutte le aree nelle quali il responsabile può incidere, il rischio che si corre è quello che i profili non considerati diventino per lui invisibili e vengano trascurati. Il sistema di controllo dei risultati dovrebbe quindi catturare tutte le informazioni sulle azioni dei dipendenti che influiscono sul valore dell'impresa, bilanciando i loro sforzi nelle multiple dimensioni del loro lavoro. Ciò però non è sempre possibile o facilmente realizzabile, ad esempio a livello manageriale dove i compiti sono complessi e difficilmente definibili in tutti i loro aspetti (il rischio che i manager dirigano i loro sforzi solo su alcune prospettive ignorandone altre che possono comunque risultare fondamentali è detto miopia manageriale).

La misura delle performance deve rispettare i sopracitati criteri di efficacia di rilevazione delle prestazioni dei soggetti aziendali (precisione, obiettività, tempestività, comprensibilità ed efficienza di costo) ad alti livelli, dato che se ciò non accade si può incorrere in distorsioni comportamentali. Infine un'ultima condizione per raggiungere un elevato livello di strettezza nel controllo riguarda la definizione di un sistema di incentivi collegati in maniera diretta e definita al conseguimento degli esiti desiderati. Il collegamento diretto consiste in una relazione chiara e non ambigua fra il raggiungimento dell'obiettivo e il riconoscimento del premio, relazione che può esprimersi anche mediante modelli di calcolo che generino i valori

in automatico; la definitezza significa che non sono consentite scuse o giustificazioni ai lavoratori insoddisfatti delle loro prestazioni (Merchant, 1998).

In sostanza, un controllo dei risultati stretto è complesso da raggiungere e può apportare notevoli benefici, ma è necessario valutare anche gli svantaggi che questo può generare a livello di costi di implementazione e di effetti collaterali. Generalmente, un alto grado di rigidità nel controllo porta infatti sostenere costi elevati, dato che richiede tempo e attenzione da parte della direzione e del top management e la raccolta e l'analisi di numerose e sofisticate informazioni. Gli effetti collaterali invece sono rafforzati dalla presenza di incongruenze fra gli obiettivi assegnati ad un dipendente e quelli generali dell'organizzazione, soprattutto per compiti che richiedono una certa creatività, causando distorsioni nei comportamenti degli operatori aziendali.

## **1.4 IL COORDINAMENTO CON LE ALTRE FORME DI CONTROLLO**

Il controllo dei risultati è parte del più ampio sistema di controllo manageriale della gestione, insieme al controllo delle azioni, del personale e della cultura interna (Ouchi, 1979; Merchant, 1985). Questo sistema ha l'obiettivo di fornire alla direzione generale una serie di strumenti di supporto che, coordinati adeguatamente, aumentino la probabilità che i dipendenti agiscano nell'interesse

dell'organizzazione. Le ultime due tipologie di controllo sopracitate sono diventate sempre più importanti negli ultimi anni in conseguenza della riduzione dei livelli organizzativi, con successiva attribuzione di potere anche a posizioni gerarchicamente inferiori, e dei processi di ristrutturazione aziendale che hanno riguardato molte imprese. Specialmente in ambienti competitivi, poco prevedibili e caratterizzati da rapide dinamiche evolutive, appare decisivo disporre di valori condivisi e interiorizzati da tutti i soggetti aziendali, consentendo così al personale di adattarsi in maniera migliore alle sollecitazioni del mutevole ambiente interno ed esterno in linea con gli obiettivi generali dell'organizzazione (nel rispetto del criterio della congruenza).

Il controllo delle azioni mira ad assicurare che gli individui mettano (o non mettano) in atto specifiche azioni che sono desiderabili (o non desiderabili) per i vertici aziendali. Questa è la forma più diretta e complessa di controllo ed è efficace solo quando i responsabili conoscono le azioni da compiere (o non compiere) e quelle che devono cercare di far manifestare (o evitare). Tale forma di governo delle dinamiche aziendali si concretizza nella predisposizione e nel monitoraggio di piani di azione, nell'attribuzione di una responsabilità diretta per gli effetti delle singole azioni intraprese, in restrizioni fisiche o amministrative imposte ai comportamenti individuali.

Il controllo del personale si basa sulla presunzione che, selezionando, formando, informando ed assegnando mansioni coerenti con le caratteristiche individuali, i

dipendenti aziendali mettano in atto quanto è interesse dell'organizzazione. Questa soluzione è particolarmente desiderata dai lavoratori, che sono più soddisfatti e motivati e possono esprimere al meglio le loro potenzialità, e dai vertici aziendali, che hanno un più semplice dominio degli eventi dell'organizzazione. Il controllo del personale ha molti tratti in comune con la gestione delle risorse umane ed è specialmente efficace nel caso in cui riesca a creare uno spirito di gruppo e un ambiente motivato e motivante, inducendo un senso di appartenenza all'azienda. Questo strumento rappresenta una delle ragioni di successo delle piccole imprese italiane, dove i lavoratori vengono selezionati con attenzione, sono spesso legati alla direzione aziendale da relazioni di amicizia o di parentela, che sottintendono un elevato grado di fiducia, e vengono formati "sul campo" per molti anni (Bertini, 1992).

Il controllo della cultura interna si riferisce a quelle iniziative che stimolano all'interno dell'azienda un monitoraggio reciproco fra i componenti della stessa. Esistono vari strumenti di controllo della cultura organizzativa, come espliciti codici di comportamento, incentivi di gruppo, soluzioni fisiche come il layout degli uffici o l'architettura degli edifici, l'esempio fornito dall'alta direzione.

Tutte queste tipologie di controllo presentano aspetti positivi ed effetti collaterali; fondamentale è quindi per l'impresa comprendere che non esiste una ricetta stereotipata di successo in ogni situazione e contesto, ma che bisogna adattare gli strumenti forniti dalla teoria alle caratteristiche dell'impresa considerata. Un si-

stema di controllo eccellente deve quindi permettere il raggiungimento degli obiettivi aziendali limitando al minimo i costi e le controindicazioni che ogni forma di controllo porta con sé, coordinando al meglio le varie opzioni a disposizione. Un'attenta analisi del contesto in cui si opera, ad esempio, permette di risolvere il problema dell'incompletezza degli esiti gestionali desiderati e definiti nel controllo dei risultati. Ciò può avvenire utilizzando un controllo delle azioni e/o del personale che sia complementare a quello dei risultati, in modo da ridurre le distorsioni comportamentali che questo può provocare.

## **2. LE CONSEGUENZE DEL CONTROLLO DEI RISULTATI**

### **2.1 I BENEFICI CHE APPORTA IL CONTROLLO DEI RISULTATI**

I benefici che l'utilizzo di un sistema di controllo dei risultati può produrre sono molteplici. Tale soluzione appare particolarmente efficace nel caso in cui non sia possibile definire a priori le azioni più desiderabili nell'interesse dell'organizzazione (il controllo delle azioni non risulta opportuno). Il controllo dei risultati è infatti di norma di più semplice applicazione rispetto alle altre tipologie di controllo, anche perché sfrutta e adatta dati che sarebbero raccolti in ogni caso per altre finalità (report finanziari, report fiscali, formulazione delle strategie). Il controllo dei risultati fornisce agli operatori aziendali un elevato grado di autonomia, in quanto ciò che rileva sono gli esiti conseguiti, mentre le modalità operative di raggiungimento degli stessi sono delegate alla competenza, alla professionalità e al senso etico del singolo dipendente. Questa indipendenza permette al lavoratore di esprimere al meglio le proprie potenzialità, stimolando l'innovazione e l'imprenditorialità anche a livelli organizzativi inferiori (sfruttando una struttura di remunerazione dei dipendenti variabile grazie alla presenza di un sistema di incentivi). Il controllo dei risultati può quindi risultare funzionale al

fine di diffondere in azienda quello che viene definito orientamento ai risultati o Management By Objectives (Fontana 1992), impostazione che fornisce evidenti vantaggi pur portando con sé altrettanti limiti, ma che risulta oggigiorno sempre più importante nel soddisfacimento di tutti gli interessi degli stakeholders.

Uno dei primi vantaggi apportati dal controllo dei risultati è, come già detto, il suo utilizzo come mezzo di comunicazione fra chi opera e chi subisce la valutazione, potendo il primo far conoscere al secondo nel modo più diretto e preciso possibile quali sono le priorità generali dell'azienda e quali linee guida seguire per poterle realizzare. In particolare, la scelta dei profili di risultato e degli indicatori di performance usati per la valutazione consentono ai dipendenti di comprendere quali sono i percorsi auspicati dai vertici, soprattutto nei livelli operativi, nei quali la traduzione degli obiettivi generali dell'organizzazione risulta complessa. Ciò comporta come già visto il rischio che l'individuo concentri la sua attenzione solo sui profili di gestione che interessano le variabili oggetto di controllo e valutazione, trascurando altri aspetti comunque importanti per il successo dell'impresa. Un altro evidente vantaggio connesso a questo discorso è la maggiore rapidità e chiarezza con cui è possibile comunicare eventuali cambiamenti nelle priorità aziendali a tutti i soggetti coinvolti, riuscendo così ad adattarsi più velocemente ed efficacemente al sempre più competitivo e mutevole contesto economico.

Il controllo dei risultati ha inoltre un notevole impatto sull'attenzione che viene data al sistema contabile e, in particolar modo, all'attività di budgeting. I budget,

documenti frutto di una più o meno partecipativa negoziazione fra i manager e i loro superiori, raccolgono i risultati gestionali attesi per l'esercizio futuro. Questi risultati saranno la base sulla quale il responsabile verrà valutato in presenza di un sistema di controllo dei risultati, per cui con esso l'attenzione riservata al budget aumenta (con possibili rischi dall'altro lato di distorsioni dei valori di budget per scopi egoistici). Se gli strumenti di controllo sono utilizzati in maniera coordinata ed armonizzata, è possibile sfruttare un budget maggiormente rappresentativo delle dinamiche economico-finanziarie dell'azienda, che stimoli i dipendenti nel raggiungimento degli obiettivi auspicati ("un budget che morde", Riccaboni 1999, pag. 130). In ogni caso questo interesse riguarda tutti i dati contabili, parametri a cui generalmente ci si riferisce per il calcolo degli indicatori di performance. Gli operatori aziendali saranno infatti più interessati a conoscere la loro valenza gestionale, i criteri seguiti nella loro determinazione e la loro provenienza. Questa attenzione a variabili quantitative di tipo economico-finanziario può avere come conseguenza il rischio di cadere nella cosiddetta "gestione dei numeri" (Riccaboni 1999, pag. 140), che può però risultare efficace in contesti dove le inefficienze amministrative sono gravi e consolidate.

Un altro beneficio conferito dal controllo dei risultati già visto nei paragrafi precedenti è l'allineamento dei comportamenti e degli obiettivi dei dipendenti con gli esiti desiderati dall'organizzazione nel complesso e, specificamente, dalla proprietà. Questo effetto può essere ottenuto utilizzando indicatori di performance colle-

gati al rendimento degli azionisti, cosa non sempre facile o logica per tutti i dipendenti e i responsabili (che potrebbero non avere alcuna influenza diretta sulle grandezze considerate) ma che conduce ad interessanti risvolti comportamentali (come il rafforzamento dello spirito di squadra, soprattutto se l'erogazione di incentivi in generale è correlata al conseguimento degli obiettivi aziendali complessivi). Tale soluzione porta l'ulteriore vantaggio di ridurre le differenze di rischio naturalmente esistenti fra dipendenti (nel caso in oggetto i manager in particolare) e il soggetto economico, dato che quest'ultimo è maggiormente propenso al rischio. Questa conseguenza viene appunto ottenuta sfruttando un'accurata selezione degli indicatori più rappresentativi degli interessi degli shareholders, che mediante il controllo dei risultati adeguano la propensione dei responsabili aziendali ai loro desideri.

A livello organizzativo, un sistema di controllo dei risultati apporta benefici relativi a due aspetti differenti. Il primo riguarda una più chiara definizione delle aree di responsabilità all'interno dell'organismo aziendale, dato che è interesse dei valutati avere una determinazione esplicita e certa dei profili individuali in termini di competenza e potere, in modo da evitare ingerenze nelle proprie sfere operative che compromettano il conseguimento degli obiettivi individuali (focalizzazione dovuta appunto al valore anche economico degli esiti raggiunti). Un secondo aspetto organizzativo si riferisce all'arricchimento in termini di strumenti valutativi dei lavoratori che il controllo dei risultati porta con sé, consentendo

all'impresa di distinguere e quindi premiare e trattenere i manager e i dipendenti migliori (grazie a riconoscimenti monetari e non, come una più rapida progressione di carriera), ma pure di incrementare la sua capacità di attrarre dall'esterno gli individui professionalmente più dotati e competenti. Ciò avviene sia in ragione dei benefici economici che un efficiente sistema di incentivazione porta ai lavoratori, ma anche perché un meccanismo di valutazione equo evidenzia una certa attenzione nei confronti delle risorse umane aziendali.

Per quel che riguarda la cultura aziendale, con il controllo dei risultati si concentra l'attenzione su indicatori quantitativi e di natura economico-finanziaria, che permettono di passare da una gestione basata sulla discrezionalità ad una fondata su una certa oggettività, portando ad un cambio della retorica interna dell'azienda. Inoltre, l'utilizzo di incentivi collegati ai risultati ottenuti causa una riduzione della centralità nel sistema di valori comuni della fissità della retribuzione, oggi legata agli esiti gestionali conseguiti in maniera diffusa e accettata. Il controllo dei risultati provoca poi un aumento della pressione sugli individui in relazione al raggiungimento degli obiettivi e quindi della competitività fra i dipendenti dell'azienda, che vengono così stimolati a migliorarsi e ad aggiornarsi a livello professionale. Questa conseguenza va però adeguatamente gestita per evitare eccessivi gradi di concorrenzialità che portino a stress e ad una riduzione dello spirito di collaborazione e solidarietà. Ciò può avvenire calibrando ad hoc gli strumenti flessibili che sfrutta il controllo dei risultati. Un altro effetto di questa forma di

governo dell'impresa è un forte riconoscimento del principio meritocratico come criterio base per la valutazione dei dipendenti. La diffusione della logica del merito va ad influenzare sia il sistema di incentivazione, che premia i lavoratori che raggiungono i risultati desiderati dall'azienda, sia il percorso di carriera dei dipendenti più competenti ed impegnati. Bisogna però fare attenzione alla reale capacità del sistema di discriminare i soggetti meritevoli da quelli che non hanno performato al meglio, fatto non banale. Infine, un ultimo beneficio a livello di cultura aziendale apportato dal controllo dei risultati riguarda il maggior livello di partecipazione conseguente alla comunicazione, alla discussione e all'accettazione delle modalità secondo cui viene effettuata la valutazione dei lavoratori. Questo clima collaborativo fra responsabili di diverso livello organizzativo fa sorgere dall'altro lato la necessità di gestire le aspettative dei dipendenti di una crescente democrazia nella guida dell'impresa, dato che il passaggio da criteri direzionali autoritari ad altri più partecipativi e democratici non dovrebbe comunque inficiare quel margine di discrezionalità che la direzione deve sempre avere in un sistema di controllo e valutazione dei risultati.

## **2.2 I RISCHI CHE COMPORTA IL CONTROLLO DEI RISULTATI**

Il controllo dei risultati, oltre ad apportare i benefici visti nel paragrafo precedente, che lo rendono un utile strumento di governo delle dinamiche aziendali, comporta lo sviluppo e la conseguente gestione di alcuni effetti collaterali indesiderati. I vertici aziendali dovranno quindi essere ben consapevoli di questi rischi che il controllo porta con sé per poterli affrontare con successo, evitando distorsioni comportamentali e disfunzioni patologiche nel sistema. La probabilità che questi limiti del controllo dei risultati si manifestino aumenta in caso di collegamento della performance con cospicui riconoscimenti individuali (gli incentivi) e questa situazione dovrà essere opportunamente analizzata e gestita dalla direzione aziendale (Bubbio, 1998).

Un primo rischio che il controllo dei risultati implica riguarda la messa in atto da parte dei valutati di comportamenti non in linea con gli obiettivi aziendali, in particolar modo per quel che afferisce l'eccessivo orientamento al breve termine e l'attuazione di trucchetti manageriali.

Il primo problema si riferisce alla realizzazione di iniziative con un orizzonte temporale limitato, in modo da produrre risultati positivi nel breve periodo e guadagnare riconoscimenti individuali, pur trascurando gli effetti delle proprie azioni in periodi distanti (miopia manageriale). Le ragioni di questa distorsione risiedono

nella frequenza annuale (se non inferiore) con cui vengono rilevate le performance e attribuiti i premi a esse relativi e nell'inadeguatezza degli indicatori contabili più diffusi di valutare le prestazioni degli operatori aziendali. La cadenza temporale limitata all'anno o comunque a periodi inferiori è dovuta al fatto che il controllo dei risultati deve riferirsi ad un periodo di tempo relativamente breve per non perdere la sua efficacia motivazionale (gli incentivi devono essere riconosciuti e ottenuti in un tempo non troppo distante dalla performance) e informativa (i feedback che fornisce). I soggetti valutati saranno così propensi a mettere in atto iniziative che prediligono una crescita dei valori sulla base dei quali vengono giudicati senza che ciò fornisca alcuna sicurezza sull'andamento positivo dell'impresa nel lungo periodo (è difficile individuare misure che soddisfino entrambe le prospettive). Bisogna inoltre considerare, come già detto, che i valori contabili di sintesi non sempre esprimono con precisione la capacità delle decisioni dei singoli dipendenti di raggiungere un certo livello di performance aziendale (i risultati delle più diffuse grandezze reddituali, finanziarie e dei più comuni indici possono essere migliorati senza che ciò comporti il raggiungimento degli obiettivi desiderati).

Il controllo dei risultati esercita una grande pressione sui manager i quali, all'avvicinarsi del momento della loro valutazione, possono risultare propensi a mettere in atto comportamenti che facciano emergere i valori desiderati anche se non effettivamente raggiunti (gamesmanship). Queste iniziative portano quindi un miglioramento della prestazione individuale senza che la posizione competitiva o i

risultati conseguiti dall'azienda migliorino, con ripercussioni a livello economico o commerciale o addirittura sugli interessi aziendali di lungo termine e sui rapporti con gli stakeholders. Alcuni esempi di trucchetti manageriali possono essere le iniziative che portano all'aumento forzato delle quantità e del valore delle vendite, il differimento nel tempo dell'acquisto di fattori produttivi che sarebbero necessari per lo sviluppo della normale operatività dell'azienda, il ritardo nei pagamenti con il solo scopo di rispettare le previsioni di budget a livello finanziario. Particolarmente rischioso è il caso in cui la valutazione dei manager avvenga mediante grandezze economico-finanziarie che esprimano principalmente gli interessi degli azionisti, dato che si potrebbe instaurare un circolo vizioso in cui nessun soggetto aziendale ha convenienza nell'esporsi contro queste distorsioni. Possibili soluzioni a questo problema, che verrebbe così ridotto e rilevato più facilmente ma comunque non eliminato, sono l'accentramento dei flussi di reporting, il coordinamento con le altre forme di controllo presenti nell'impresa, la redazione di codici etici aziendali supportati da adeguate iniziative di formazione, un minore automatismo nell'assegnazione degli incentivi.

Il ricorso a questa forma di controllo esercita sui soggetti valutati una pressione tale da aumentare il livello di stress personale, generando una maggiore competizione negli individui sia con loro stessi che con gli altri lavoratori. Ciò potrebbe portare ad una riduzione dello spirito collaborativo dei dipendenti, con una minore solidarietà fra di loro che può mettere a rischio il successo aziendale. Per raggiun-

gere gli obiettivi prefissati serve infatti una predisposizione collaborativa e partecipativa, pertanto i vertici aziendali devono preoccuparsi di evitare un'eccessiva rivalità che sfoci nell'individualismo e nell'egoismo. Per risolvere queste situazioni di tensione all'interno dell'azienda si potrebbero assegnare obiettivi ad unità organizzative di cui quella oggetto di valutazione è solo una parte, oppure agganciare l'erogazione di premi individuali a obiettivi-vincolo relativi all'azienda nel suo complesso.

Un ulteriore problema è quello relativo ai costi del controllo dei risultati, oneri che possono essere di tipo esplicito, cioè i costi amministrativi afferenti agli aspetti burocratici del controllo (come il tempo necessario affinché il valutatore esprima un accurato giudizio del valutato), o implicito, collegati a fattori come il malumore, l'insoddisfazione, la demotivazione per giudizi inferiori alle attese.

Come già visto in precedenza, uno dei vantaggi del controllo dei risultati è l'attenzione riservata al budget, fatto che può diventare pericoloso nel caso in cui l'enfasi posta sulle previsioni di breve termine sia eccessiva. Da ciò potrebbe infatti conseguire una sovrastima (per individui particolarmente ambiziosi ma con un'elevata propensione al rischio) o una sottostima dei valori contabili previsti per l'esercizio successivo (per favorire un più semplice raggiungimento degli obiettivi da cui si otterranno i riconoscimenti del sistema di incentivazione). L'eccessiva considerazione del budget focalizza l'attenzione solo sugli aspetti contabili in esso contenuti e non su altre dimensioni comunque fondamentali per il successo

dell'impresa, facendo risaltare ulteriormente i limiti degli indicatori contabili più diffusamente utilizzati.

Un ultimo problema correlato al controllo dei risultati è la definizione di un corretto set di obiettivi che possano soddisfare le varie e contrastanti funzioni che essi devono svolgere, fatto praticamente impossibile. Una funzione è quella motivazionale, per la quale gli obiettivi devono essere impegnativi ma raggiungibili; un'altra è quella relativa alla programmazione, per la quale i target proposti devono essere realistici; infine c'è quella di coordinamento delle varie entità che possono costituire un'organizzazione, che richiede un approccio quasi conservativo per ottenere la migliore stima possibile su cui far lavorare i vari organismi che compongono l'azienda. È quindi impossibile servire tutti questi scopi allo stesso modo, rendendo necessari dei sacrifici nei confronti di alcuni affinché gli altri possano soddisfare le richieste adeguatamente (essi sono in rapporto di trade-off).

## **2.3 LE POSSIBILI SOLUZIONI AI RISCHI DEL CONTROLLO DEI RISULTATI**

Da quanto esaminato nei paragrafi precedenti emerge come il controllo dei risultati possieda delle importanti potenzialità nella guida dell'impresa verso il raggiungimento dei suoi obiettivi, pur provocando degli effetti collaterali a causa della sua influenza sui comportamenti umani che vanno debitamente gestiti. Come già

affermato, una prima soluzione per evitare queste conseguenze distorsive, una volta effettuata l'analisi del contesto specifico aziendale, è un attento coordinamento del controllo dei risultati con le altre forme di controllo disponibili (azioni, personale e cultura interna) e con la gestione delle risorse umane. Oltre alle soluzioni diffusamente esposte nei paragrafi precedenti, alcune iniziative che risolvono i limiti già evidenziati riguardano il superamento delle insufficienze degli indicatori e la possibilità che si riservi al controllo dei risultati un'attenzione scarsa o concentrata su aspetti inopportuni (Riccaboni 1999).

Come già analizzato, gli indicatori sono stati oggetto di numerose critiche, relative fra le altre cose alla scarsa capacità di influenzare le decisioni degli operatori aziendali in modo tale da renderle coerenti con gli esiti auspicati dalla direzione generale e al loro eccessivo orientamento al passato. Le soluzioni a disposizione per risolvere queste problematiche consistono nell'utilizzo di indicatori non contabili, di indicatori contabili maggiormente rappresentativi e di indicatori-guida (tendenza degli ultimi anni), che combinino le diverse tipologie di parametri andandone a limare gli effetti distorsivi e a valorizzare i benefici che apportano.

Nel corso degli anni Ottanta, le critiche rivolte agli indicatori contabili tradizionali hanno portato la letteratura e la pratica aziendale a virare verso parametri che non si basassero sul sistema contabile dell'impresa, come quelli relativi alla qualità, alla quota di mercato, alla produttività, al grado di innovazione e di internazionalizzazione. Tale soluzione genera il sollevamento di alcune questioni relative alla

definizione di questi indicatori di natura non contabile, che deve avvenire mediante criteri quantitativi e rappresentare le traiettorie operative che la direzione aziendale desidera dai suoi dipendenti, e al rapporto fra valutatore e valutato, il quale deve percepire il giudizio sulle sue prestazioni come obiettivo e imparziale (crescono le competenze richieste ai responsabili di livello superiore, che dovranno essere in grado di gestire queste problematiche).

Esistono tre opzioni per rendere maggiormente significativi gli indicatori contabili “classici” (Riccaboni, 1999). La prima consiste nel porre un’attenzione particolare ai flussi di cassa prospettici originati dalle iniziative dei dipendenti, approssimando in buona misura il valore creato dall’impresa per gli azionisti sul lungo periodo. Questo metodo si scontra nella sua applicazione pratica con le evidenti difficoltà nella loro determinazione e con l’aleatorietà che le previsioni riguardanti i flussi di cassa futuri possiedono per loro natura. La seconda alternativa invece si riferisce all’allungamento dell’orizzonte temporale considerato per i parametri utilizzati in sede di valutazione, dato che questi sono normalmente riferiti al breve periodo. Indicatori di questo genere sono però notevolmente difficili da definire, poiché è complesso individuare i livelli di risultato desiderati nei prossimi 3-5 anni, soprattutto da un punto di vista quantitativo. Un altro problema riguarda la perdita dell’effetto motivazionale che le misure di breve periodo apportano, dato che un orizzonte temporale più ampio, percepito come lontano, provoca un minore interesse nell’individuo, che andrà compensato con emolumenti di maggior va-

lore. Una soluzione a questo effetto collaterale potrebbe essere l'impiego di indicatori non contabili orientati al lungo periodo (che però rischiano di focalizzare l'attenzione del dipendente solo su alcune specifiche dimensioni operative del suo lavoro e sono ancor più difficili da definire) oppure l'utilizzo di un numero limitato e accuratamente selezionato di indicatori pluriennali.

La terza alternativa è l'utilizzo di un insieme di segnalatori di performance che combinino adeguatamente una serie di "indicatori-guida in senso stretto", orientati al lungo periodo e capaci di predire i futuri livelli di reddito (o qualsiasi altro parametro obiettivo) ritenuti soddisfacenti e di stimolare l'adozione di comportamenti che tendano al loro raggiungimento, e un'altra serie di "indicatori-guida di breve termine", che esprimano il rispetto delle scadenze finanziarie e soddisfino gli interessi e le aspettative dei detentori di capitale di rischio e di debito (Riccaboni, 1999). Le questioni fondamentali nel loro corretto utilizzo stanno nell'opportuna scelta di un gruppo di indicatori di lungo termine rappresentativi delle traiettorie gestionali auspiccate dai vertici aziendali e nel bilanciamento delle due tipologie di misure, attribuendo loro un peso relativo che eviti un eccessivo orientamento verso il breve o il lungo periodo.

Il controllo dei risultati, soprattutto quando il conseguimento di determinate performance è collegato al riconoscimento di premi individuali e di gruppo, riesce normalmente a cogliere l'attenzione dei lavoratori, anche se ciò potrebbe non avvenire nel modo voluto dai vertici aziendali. Questa scarsa o distorta concentra-

zione può essere dovuta a diversi fattori, come la percezione di iniquità del sistema in oggetto, livelli di incentivi insufficienti sotto l'aspetto quantitativo, un numero eccessivo di indicatori da gestire, lo scarso sostegno al meccanismo manifestato dalla direzione generale. I vantaggi forniti dal controllo dei risultati si rendono effettivi però solo se tutti i soggetti aziendali pongono la dovuta attenzione a tale strumento. Ciò può essere ottenuto in vari modi, ad esempio incrementando il montante degli incentivi a disposizione dei dipendenti, soluzione efficace solo in assenza di distorsioni e inadeguatezze nel sistema, che verrebbero amplificate da una simile decisione. Alcuni recenti studi dimostrano inoltre che esiste una relazione inversa a U fra lo sforzo profuso e l'intensità degli incentivi forniti, con una crescita degli incentivi cui può quindi corrispondere una riduzione della performance (Polkorny, 2008; Ariely, Gneezy, Loewenstein e Mazar 2009). Una seconda alternativa risolutiva riguarda il numero degli indicatori assegnati a ciascun lavoratore, che non deve essere eccessivo per evitare da un lato l'attuazione di trade-off da parte del dipendente stesso, dato che egli è tenuto a gestire risorse e tempistiche limitate, e dall'altro una confusa comunicazione delle priorità dei vertici aziendali. Tali inconvenienti sono particolarmente deleteri nel caso di responsabili che devono a loro volta definire priorità e obiettivi di loro subordinati. Il numero di indicatori deve quindi essere definito sulla base del contesto operativo e aziendale, in modo da bilanciare la necessità di dominio di molteplici dimensioni gestionali e quella di attrazione dei dipendenti sugli aspetti maggiormente significa-

tivi della gestione. Un'altra soluzione al problema dell'attenzione riservata al controllo dei risultati è l'accurata ponderazione degli indicatori di performance assegnati al dipendente, attribuendo loro un peso relativo in base alle esigenze e ai desideri dei vertici aziendali.

## **3. IL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE**

### **3.1 LA DEFINIZIONE DI UN EFFICACE ED EFFICIENTE SISTEMA INCENTIVANTE**

A livello logico il sistema di incentivi segue la definizione delle performance desiderate e la misurazione dei risultati effettivamente raggiunti (Kerr, 2004) e consiste nelle ricompense positive o negative (ovvero le sanzioni, intese generalmente come l'assenza di premi) erogate ai dipendenti e alle quali essi danno valore. Esempi delle prime sono l'autonomia e il potere forniti al lavoratore, gli aumenti dello stipendio, il pubblico riconoscimento del successo, eventuali bonus monetari e non, promozioni di carriera; alcuni tipi di sanzione differenti dalla mancata erogazione di premi possono invece essere l'assegnazione di compiti poco rilevanti, l'intervento da parte di superiori gerarchici nel proprio lavoro, il demansionamento, la perdita del lavoro.

Il sistema di incentivazione influenza positivamente il controllo dei risultati, generando tre tipologie di benefici: informativo, motivazionale e di attrazione e mantenimento dei lavoratori. A livello informativo gli incentivi concentrano l'attenzione dei dipendenti sulle dimensioni del loro lavoro ritenute maggiormente significative dai vertici aziendali per la realizzazione degli obiettivi dell'organizzazione nel suo complesso. Questo allineamento di obiettivi ha quindi

la funzione di dirigere lo sforzo degli operatori aziendali verso i profili gestionali che creano maggior valore per l'impresa e per i suoi proprietari. Il secondo beneficio è quello motivazionale, dato che i premi riconosciuti ai lavoratori inducono uno sforzo supplementare che consente di raggiungere gli obiettivi e magari anche di superarli e di eccellere. L'ultimo scopo del sistema premiante è, come già visto in precedenza, quello di attrarre e mantenere in azienda i dipendenti più competenti, professionali e dotati di spirito imprenditoriale. La maggioranza dei responsabili, soprattutto quelli di elevato profilo gerarchico, vede il pacchetto retributivo a essi relativo composto per lo più da elementi variabili correlati agli incentivi, per cui la scelta di questi ultimi diventa fondamentale in sede di selezione e mantenimento di un personale che sia il più qualificato possibile. Il sistema di incentivazione serve in realtà anche a scopi non collegati al controllo dei risultati, come il rendere le retribuzioni in maggior misura legate alle performance complessive conseguite dall'azienda (riducendo i costi e quindi i flussi di cassa in periodi di bassi profitti) e il diminuire gli oneri tributari sfruttando le agevolazioni fiscali relative a questo ambito.

Le ricompense riconosciute dal sistema incentivante devono soddisfare alcuni criteri (in parte paralleli alle condizioni di incisività degli indicatori collegati ai premi forniti) per risultare efficaci nel servire gli scopi precedentemente evidenziati (Merchant e Van Der Stede, 2012). Innanzitutto, gli incentivi devono essere considerati dai dipendenti di valore, in modo da ottenere il massimo effetto motivante

dagli stessi. La percezione del valore di un incentivo varia da individuo a individuo sulla base della posizione organizzativa ricoperta, della fase di carriera raggiunta, del Paese in cui si lavora e di innumerevoli altri fattori culturali, sociali e anche fiscali. Ciò renderebbe necessario l'adattamento del pacchetto di incentivi in ragione delle preferenze dei singoli individui, fatto che porterebbe il sistema incentivante a raggiungere la massima efficacia negli effetti che produce, ma che lo farebbe risultare notevolmente oneroso. Gli incentivi devono poi essere sufficientemente consistenti da avere impatto sull'individuo, dato che importi irrilevanti potrebbero essere intesi come un insulto e suscitare frustrazione e demotivazione (una soluzione potrebbe essere il pubblico riconoscimento del premio, che crea orgoglio e apprezzamento nel lavoratore). Le ricompense devono inoltre essere comprensibili sia nel valore che nella motivazione della loro erogazione e tempestive, in modo da massimizzare il loro effetto motivazionale e favorire l'identificazione del collegamento fra la performance raggiunta e il premio ricevuto. Gli incentivi devono essere infine durevoli, reversibili (rendendo così più semplice la correzione di eventuali errori) ed efficienti a livello di costo (raggiungere il massimo effetto motivazionale al minimo costo).

Un'ultima questione che riguarda il disegno del sistema di incentivazione è quella relativa al collegamento delle prestazioni effettuate dai lavoratori alle ricompense erogate mediante una formula espressa in un "contratto degli incentivi". I contenuti di questo contratto, che descrivono normalmente la situazione nel dettaglio,

possono essere lasciati totalmente o parzialmente impliciti, facendo subentrare un certo grado di soggettività nel giudizio e nell'assegnazione dei riconoscimenti. L'utilizzo di una certa soggettività trova fondamento nel dare flessibilità al contratto, in modo da poter cambiare facilmente i criteri di valutazione nel caso in cui il sistema stesse motivando i dipendenti a seguire obiettivi rivelatisi poi inappropriati. I lavoratori sono così stimolati a dare il meglio anche quando l'obiettivo sembra impossibile da raggiungere o è già stato ottenuto e viene ridotta la loro propensione nel manipolare le misure. Dall'altro lato, un giudizio soggettivo implica il rischio che i dipendenti, percependo che la loro valutazione possa essere fondata su basi differenti da quelle da loro supposte nel momento in cui prendevano le decisioni relative ai risultati desiderati, diminuiscano la fiducia nei confronti dei valutatori e nei giudizi da questi espressi, con conseguenti demotivazione e frustrazione. Una condizione affinché la valutazione soggettiva venga ritenuta imparziale è quindi un solido rapporto di mutua fiducia fra valutato e valutatore, fattore critico in questa situazione.

La funzione matematica tipicamente utilizzata quando le ricompense vengono invece attribuite mediante una formula è basata su dei limiti superiori ed inferiori, con una tendenza per lo più lineare fra queste due estremità (anche se esistono altre versioni, come quella a scalini e la curva spezzata). Il limite inferiore nella funzione incentivi-performance è motivato dal fatto che l'impresa non vuole erogare dei premi nei confronti dei dipendenti nel caso in cui i risultati siano stati al

di sotto delle aspettative (oltre a questa potrebbero essere previste ulteriori sanzioni modulabili in base alla frequenza e alla gravità del fallimento). Il vincolo superiore, cioè il tetto massimo di performance oltre il quale non viene riconosciuta più alcuna ricompensa, è spiegato dal voler evitare di erogare premi sulla base di eventi imprevisti favorevoli al dipendente, errori nella progettazione del sistema di incentivi o comportamenti distorti del valutato, volti unicamente a far risultare una performance migliore di quella effettivamente registrata dall'impresa.

### **3.2 LE TIPOLOGIE DI INCENTIVI**

Gli incentivi forniti agli operatori aziendali possono essere ricondotti principalmente a due categorie: monetari e non monetari (Merchant e Van Der Stede, 2012). Infatti, pur partendo dalla considerazione che il denaro sia qualcosa a cui tutti gli individui danno un certo valore, esistono molti altri riconoscimenti particolarmente apprezzati dai lavoratori. Gli incentivi non monetari possono quindi soddisfare allo stesso modo di quelli monetari i soggetti valutati, imponendo un onere finanziario sull'impresa che è in genere minore. Questi strumenti possono essere infatti correlati come i premi in denaro all'andamento della performance dell'individuo, con ad esempio un aumento del potere e dell'autonomia per un manager che sta operando eccellentemente o un rifiuto di finanziare le proposte di

un responsabile le cui prestazioni risultino deludenti. Altri esempi di incentivi non monetari sono il coinvolgimento in processi decisionali importanti, il pubblico riconoscimento del successo, l'assegnazione di lavori e progetti qualificati e ambiti, la sicurezza del posto di lavoro, ecc.

Gli incentivi monetari, pur non essendo quindi l'unica forma di ricompensa utilizzabile dall'impresa, sono la tipologia maggiormente diffusa nei sistemi di compensazione retributiva. Ciò avviene nonostante questi non soddisfino tutti i criteri di efficacia precedentemente osservati, dato che, non essendo tali principi ugualmente importanti, le ricompense di tipo monetario cercano di osservare quelli più rilevanti (fra di loro ci sono dei rapporti di trade-off). In particolare, gli incentivi monetari sono considerati di valore da più o meno tutti gli individui, anche per il riconoscimento e il prestigio che forniscono a chi li riceve, e hanno un forte impatto sull'attenzione alle dinamiche gestionali cui si riferiscono. Questi premi vengono suddivisi in tre categorie: gli incrementi di salario, i piani di incentivi di breve periodo e quelli di lungo periodo (Merchant e Van Der Stede, 2012).

Gli incrementi salariali sono strumenti utilizzati da tutte le imprese con un duplice scopo: da un lato effettuare aggiustamenti delle retribuzioni erogate rispetto al costo della vita dei dipendenti; dall'altro come mezzo di ricompensa quando vengono riconosciuti sulla base del merito e delle performance ottenute. Nonostante il loro importo non sia generalmente cospicuo rispetto al totale della retribuzione, gli aumenti di stipendio sono degli incentivi molto efficaci in ragione dell'elevato

valore attribuito dai lavoratori a questa forma di ricompensa duratura e persistente, che va al di là della singola erogazione di un bonus una tantum. Ad una crescita della retribuzione corrisponderà però anche un aumento delle aspettative riguardo le performance del lavoratore da parte dell'impresa.

Gli incentivi di breve termine sono dei riconoscimenti monetari forniti ai dipendenti per le prestazioni fatte registrare in un periodo di tempo pari o inferiore all'anno. Tali ricompense hanno il duplice obiettivo di differenziare le retribuzioni sulla base del contributo del lavoratore alla performance complessiva d'impresa (pay-for-performance) e di motivare i dipendenti stessi nel realizzare prestazioni notevoli, in modo così di condividere con loro parte del rischio d'impresa. Questi emolumenti monetari possono essere calcolati sulla base di valori finanziari (fatturato o profitti controllabili dal valutato) o non finanziari (soddisfazione del consumatore, impatto ambientale dell'operato del responsabile). Quando gli incentivi di breve periodo sono fondati su una molteplicità di dimensioni gestionali, gli operatori aziendali potrebbero guadagnare questi premi sulla base di performance positive registrate in alcune aree mentre in altre risultano fallimentari. Una soluzione al problema potrebbe essere l'imposizione di una soglia minima di risultato in tutte le categorie di performance affinché i bonus possano essere guadagnati dal lavoratore. Le combinazioni di tutte queste possibilità sono quindi numerose e dovranno essere gestite attentamente dai vertici aziendali per ottenere il massimo beneficio al costo minimo.

I piani di incentivi di lungo termine si basano su performance misurate su periodi superiori al singolo esercizio, generalmente con un orizzonte temporale di 3-4 anni. Gli obiettivi perseguiti con l'utilizzo di questi strumenti sono il riconoscimento di premi in favore dei dipendenti per la creazione di valore per l'impresa sul lungo periodo e l'attrazione e il mantenimento di lavoratori qualificati e professionali mediante una robusta compensazione retributiva e la loro tramutazione in proprietari dell'impresa. In ragione di ciò, gli incentivi di lungo termine vengono normalmente riconosciuti ai dipendenti nei più alti livelli gerarchici, dato che questi hanno la possibilità di influenzare direttamente la creazione di valore con le loro decisioni. Gli obiettivi possono basarsi su performance misurate in termini contabili; in particolare, quelli che si riferiscono al patrimonio netto forniscono ricompense in relazione ai cambiamenti subiti dal valore di mercato dell'impresa e delle sue azioni. Un tipo di incentivo monetario equity-based di lungo periodo sono i piani di stock options, riconoscimento che fornisce al dipendente il diritto di acquistare un certo numero di azioni dell'impresa ad un prezzo predefinito (strike price) entro un certo periodo di tempo. Il vantaggio dell'esercizio di questo diritto per il lavoratore si registra quando il prezzo di mercato del titolo azionario supera lo strike price, per cui egli potrà acquistare le azioni al prezzo predefinito per rivenderle ad uno superiore con un guadagno di capitale. Le stock options svolgono quindi al meglio la loro funzione quando i titoli azionari sono quotati in Borsa e sarà quindi più semplice determinare il prezzo di mercato e monetizzare rapida-

mente e convenientemente questo incremento di valore. Quando lo strike price supera il prezzo di mercato si parlerà invece di stock option “underwater”, che non solo non apporta alcun beneficio al lavoratore ma che può provocare un effetto demotivante. Dal lato dell’impresa, le stock options sono convenienti perché stimolano il dipendente nel creare valore per l’impresa sul lungo periodo tramite l’aumento del prezzo di mercato delle sue azioni, soddisfacendo così le pretese degli azionisti (gli interessi delle due categorie si allineano), e favoriscono il mantenimento in impresa di lavoratori in questo modo motivati e coinvolti. Il lato negativo di questo strumento di incentivazione sta nel fatto che la futura emissione di azioni, che avverrà quando l’opzione sarà esercitata, porta il numero di titoli azionari ad aumentare ed il loro valore di conseguenza a scendere. Inoltre, le stock options motivano i manager nell’intraprendere rischiose strategie che permettono loro di aumentare il guadagno aggiuntivo in prossimità dell’esercizio del diritto, dato che non riceverebbero alcuna penalizzazione per le perdite fatte eventualmente registrare. Un ulteriore problema sta nel fatto che il collegamento di questo incentivo con il prezzo di mercato rende il suo risultato correlato a fattori esterni, al di fuori del controllo del responsabile, che possono portare a guadagni non dipendenti dalle prestazioni dell’impresa in caso di aumenti esogeni del prezzo di mercato o a stock options underwater in presenza di mercati pessimistici anche senza buone ragioni di base.

In conclusione, per un'impresa è fondamentale bilanciare l'utilizzo degli incentivi e coordinarlo con le altre forme di controllo a disposizione, in modo da sfruttare al massimo i benefici e ridurre al minimo gli effetti collaterali che qualsiasi strumento porta con sé, come l'impiego eccessivo del sistema incentivante visto in un'ottica di soluzione per qualsiasi male dell'organizzazione (Pfeffer e Sutton, 2006).

## CONCLUSIONI

Il controllo dei risultati, parte integrante del sistema di controllo manageriale insieme ai meccanismi di guida delle dinamiche aziendali basati sulle azioni, sul personale e sulla cultura interna (strumenti con i quali deve coordinarsi per ottenere gli esiti desiderati limitando al minimo gli effetti collaterali tipici di ciascuna tipologia), si basa quindi sulla responsabilizzazione fondata su parametri-obiettivo dei dipendenti in quell'ottica di gestione dell'impresa definita orientamento ai risultati (Management By Objectives). Questo strumento permette un migliore raggiungimento degli scopi dell'organizzazione, dato che favorisce l'allineamento degli obiettivi dei singoli dipendenti con quelli generali dell'impresa, in particolar modo quando viene fornito lo stimolo di un insieme di incentivi collegati alle prestazioni realizzate dai lavoratori. Il controllo dei risultati consente inoltre di trasmettere gli aspetti gestionali ritenuti prioritari dai vertici aziendali (sui quali i dipendenti saranno spinti a concentrare la loro attenzione), di produrre cambiamenti a livello organizzativo e culturale nell'impresa (focalizzando la retorica interna su aspetti più oggettivi che discrezionali) e di governare in maniera più efficace le interdipendenze esterne ed interne. Questo mezzo di gestione delle dinamiche aziendali ha infatti una notevole influenza sui comportamenti degli operatori aziendali, dato che un ruolo centrale in questo discorso viene riservato al capitale umano, componente fondamentale di ogni organismo economico (tale influenza è

in realtà reciproca, dato che gli operatori aziendali riescono a loro volta a condizionare gli strumenti, i processi e i flussi informativi relativi al controllo, intensificando i benefici o gli effetti collaterali che esso può generare). Il notevole impatto sui comportamenti individuali del controllo dei risultati può generare quindi conseguenze distorsive a livello gestionale, come ad esempio la messa in atto di iniziative che pregiudicano il raggiungimento degli obiettivi o che riducono la creazione di valore sul lungo periodo (miopia manageriale. Questi effetti collaterali indesiderati dovranno essere attentamente gestiti per ricevere da questo strumento gestionale il massimo beneficio al minimo costo, riducendo i rischi del verificarsi di fenomeni distorsivi. Tale pericolo si accentua nel caso in cui le performance registrate siano collegate ad un sistema di incentivi monetari e non, situazione in cui bisognerà esercitare particolare attenzione nell'implementazione dell'apparato di controllo.

Il controllo dei risultati è quindi un utile strumento di dominio delle dinamiche aziendali che va però ponderato e parametrato al contesto aziendale specifico in cui l'impresa opera, dato che non esistono soluzioni universalmente valide ma è necessario riflettere sulla situazione particolare. Una stessa configurazione di controllo potrebbe avere diversa efficacia in aziende similmente strutturate, oppure un sistema di incentivi potrebbe risultare dannoso per un'impresa per i maggiori effetti distorsivi che provoca rispetto ai benefici generati, rendendo sconveniente la sua implementazione. Questa materia è in conclusione in continua evoluzione sia

dal punto di vista degli studi teorici sia per quel che riguarda le sue applicazioni pratiche in azienda, dato che la sua influenza sui comportamenti umani la rende estremamente imprevedibile e mutevole.

## BIBLIOGRAFIA

- ARIELY D., GNEEZY U., LOEWENSTEIN G. e MAZAR N., “Large Stakes and Big Mistakes”, *Review of Economic Studies*, 76, no. 2 (Aprile 2009), pp. 451-69.
- BERTINI U., “Fattori di successo e condizioni di sviluppo nelle piccolo e medie imprese”, in *Studi e informazioni*, Rivista della Banca di Toscana, n.1, 1992.
- BIANCHI C., *Modelli contabili e modelli “dinamici” per il controllo di gestione in un’ottica strategica*, Giuffrè, Milano, 1994.
- BRUNETTI G., “Il controllo di gestione: un primo riesame alla luce dei problemi attuali”, in AA. VV., *Scritti di Economia Aziendale in memoria di Raffaele D’Oriano*, CEDAM, Padova, 1997.
- BRUSA L., “Organizzazione aziendale e controllo di gestione”, in AA. VV., *L’organizzazione nella economia aziendale*, Giuffrè, Milano, 1983.
- BUBBIO A., “I sistemi di pianificazione e controllo e i meccanismi di incentivazione: le congiunzioni”, in AMIGONI F. (a cura di), *Misurazioni d’azienda. Programmazione e controllo*, Giuffrè, Milano 1995.
- FONTANA F., “L’incentivazione per obiettivi”, in COSTA G. (a cura di), *Manuale di gestione del personale, Vol. III*, UTET, Torino, 1992.

- KERR S., “Executives Ask: How and Why Should Firms and Their Employees Set Goals,” *Academy of Management Executive*, 18, no. 4 (Novembre 2004), pp. 122-3.
- MERCHANT K. A., *Control in Business Organizations*, Ballinger Publishing Company, Cambridge, Massachusetts, 1985.
- e W. A. DER STEDE, *Management Control Systems - Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, Terza Edizione, Pearson Education Limited, Harlow, 2012.
- , *Modern Management Control Systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1998.
- OUCHI W. G., “A conceptual framework for the design of organization control mechanisms”, in *Management Science*, Settembre 1979.
- PFEFFER J. e SUTTON R., *Hard Facts* (Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2006), p. 129.
- POKORNY K., “Pay – But Do Not Pay Too Much: An Experimental Study on the Impact of Incentives”, *Journal of Economic Behavior and Organizations*, 66, no. 2 (Maggio 2008), pp. 251-64.
- RICCABONI A., *Performance ed Incentivi – Il controllo dei risultati nella prospettiva economico – aziendale*, CEDAM, Padova, 1999.
- VAN DER STEDE W. A., “Measuring Tight Budgetary Control”, *Management Accounting Research*, 12, no. 1, Marzo 2001, pp. 119-37.