UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE

FACOLTÀ DI ECONOMIA "GIORGIO FUÀ"

Corso di Laurea triennale in

ECONOMIA E COMMERCIO

I contratti dei manager e degli sportivi:

affinità e differenze

Manager's and sportsmen's contracts:

affinity and differencies

Relatore:

Prof. Roberto Esposti

Rapporto Finale di:

Giuseppe Lorenzo Pellegrino

Anno Accademico 2018/2019

INDICE

Introduzione…….4

1. Contratti completi e teoria dei contratti……...8

1.1 Teoria contrattuale e rischi ex-ante ed ex-post……..8

1.2 Contratto incompleto (enforcement endogeno e bilaterale)…….12

2. Il caso dei contratti degli sportivi……...18

2.1 Legislazione sportiva professionistica in Italia……...19

2.2 Come le società sportive affrontano il problema dell'azzardo morale……...21

2.3 Il caso Neymar e Thiago Silva……....23

2.4 Incentivi milionari nello sport professionistico americano: casi particolari…….25

3. Manager pubblici e privati: quale contratto ottimo?.....28

3.1 Uno sguardo d'insieme……...….28

3.2 Definizione degli obbiettivi della PA……...30

3.3 Legislazione dei contratti pubblici……...31

3.4 Retribuzione variabile nei ministeri e nelle regioni…….....34

3.5 Considerazioni sull'efficacia dei contratti pubblici dirigenziali…….39

3.6 I dirigenti Privati……..…40

3.7 Modelli di retribuzione variabile nelle imprese private

e rischi connessi…….44

4. Conclusione……..47

Bibliografia…….....50

Sitografia……52

INTRODUZIONE

Il 10 ottobre 2016 l'Accademia delle scienze svedese premió per i loro studi sulla teoria dei contratti gli economisti Oliver Hart[1] e Bengt Holmström[2], concentratisi sopratutto sul Modello principale-agente (o Modello d'agenzia).

Il riconoscimento dato dalla Fondazione Nobel mette in luce una branca dell'analisi economica poco conosciuta: la Teoria dei contratti. Essa analizza come gli scambi contrattuali conducano ad una allocazione efficiente delle risorse, creando un surplus di tipo cooperativo, evitando spiacevoli situazioni ove uno dei due contraenti approfittando di informazioni nascoste si accaparri una fetta più grossa della torta. Infatti problemi di moral hazard (azzardo morale) o asimmetrie informative (selezione avversa) sono le principali problematiche negli accordi di tipo contrattuale, i quali si manifestano soprattutto nel rapporto d'agenzia dove il comportamento opportunistico di uno dei due contraenti può essere finalizzato alla massimizzazione della propria utilità.

Questo comportamento non può essere eliminato totalmente ma può essere arginato, il problema che ci si pone è come può il principale del contratto ottenere

[1] Premio Nobel 2016 per l'economia, economista e professore ad Harvard
[2] Premio Nobel 2016 insieme ad Hart, professore al MIT

il massimo rendimento, la massima prestazione dall'agente. Cioè come può la presidenza di una squadra ottenere la massima performance da un proprio giocatore, l'imprenditore avere la massima redditività dal proprio dipendente, e i soci di una SPA dal proprio manager?

Quello della produttività, è un problema cruciale per le aziende oggigiorno, infatti come il mercato ci insegna, il venir meno di questa proprietà fa perdere competitività aziendale e apre le porte per un peggioramento della propria situazione economico-finanziaria.

Quindi stipulare contratti ottimi tra i contraenti ci preclude da tutte quelle situazioni di inefficienza, evitando che le parti non avviino una relazione contrattuale per timore di possibili rinegoziazioni con esito avverso (hold-up)[3].

Come illustrerò in seguito molte aziende hanno risolto queste avversità creando contratti ad hoc , cioè negoziando con l'altro contraente per evitare ex-post situazioni di azzardo morale, e ex-ante, fare luce su un contesto di incertezza e incompletezza di informazioni sul futuro rapporto giuridico tra le parti; naturalmente non tutti i contratti lavorativi possono essere negoziati , occupazioni come cameriere, impiegato , pizzaiolo hanno contratti standard basati su negoziazioni sindacali, leggi e interessi di settore , infatti il focus della mia ricerca sarà unicamente su due tipologie contrattuali , facilmente accostabili , paragonabili

[3] Rischio di perdita dell'investimento per un comportamento opportunistico in una relazione contrattuale

, negoziati singolarmente e entrambi dove il principale affida all'agente una grossa responsabilità apicale: quelli di tipo sportivo e manageriale.

I manager come i giocatori professionisti determinano con la loro performance l'andamento economico dell'impresa, la sua quotazione in borsa, attirando interessi positivi di nuovi investitori, nuovi consumatori o come in questo caso anche di nuovi tifosi. Sono gli ambasciatori dell'azienda, ne rappresentano i valori e la mission, quindi è normale che qualsiasi situazione li metta in cattiva luce, avrà conseguenze anche per l'impresa a capo.

Per indurre l'agente del contratto a lavorare meglio, in maniera più efficace, senza creare situazioni nocive per l'immagine aziendale, nelle clausole vengono inseriti un sistema di bonus che premiano i risultati ottenuti; che nel caso di un manager privato possono essere agganciati al rialzo del titolo borsistico o del fatturato annuale, per il pubblico al raggiungimento di determinati risultati sul piano dell'efficienza e dell'efficacia e per un giocatore ai risultati individuali, come numero di canestri, di gol, o a quelli di squadra come la vittoria di un trofeo.

La mia analisi prenderà in esame anche casi specifici sulla questione, confrontando la situazione di partenza con i risultati ottenuti, per mettere in luce una maggiore efficienza contrattuale la quale crea un maggior surplus cooperativo, spingendo il contraente a raggiungere quei risultati prefissati, aumentandone la produttività. Agganciando i bonus ai risultati economici aziendali, susciterà un maggiore spinta

o interesse a far si che l'impresa riesca ad ottenere quegli obbiettivi che si tramutino in premi economici.

CAPITOLO 1- CONTRATTI INCOMPLETI E TEORIA DEI CONTRATTI

1.1 Teoria contrattuale e rischi ex-ante ed ex-post

La teoria economica del contratto è una branca dell'analisi economica del diritto che analizza come le norme che regolano il contratto conducano a una efficiente allocazione delle risorse: indica come il diritto dei contratti dovrebbe essere impostato per raggiungere tale fine.

L'obbiettivo è definire i corretti incentivi alle parti affinché la loro relazione duri proficua nel tempo: la sottoscrizione comporta alcuni rischi dovuti al comportamento opportunistico dei contraenti che tendono a massimizzare la propria utilità, una condotta non eliminabile completamente, ma arginabile. Specificatamente i tipi di opportunismo che si possono incontrare sono due:

- **Selezione avversa** (opportunismo ex-ante)

  Conseguenza di un'asimmetria informativa precontrattuale o "pre-transazione", accade quando una delle due parti è più informata dell'altra a riguardo del bene o servizio da scambiare. La parte più informata tende a occultare o mistificare informazioni sulle proprie capacità e competenze per farsi assumere, o, su un bene di scarsa qualità per riuscire a scambiarlo.

Estremamente importanti sono gli studi del premio Nobel George Akerlof[4], il quale sviluppò il modello del mercato delle auto usate denominato anche Market of lemons (mercato dei limoni o bidoni), basato su una degradazione del mercato per effetto della selezione avversa.

Nel mercato delle auto usate, solo il venditore conosce il vero valore dell'auto, il compratore quindi non sarà disposto a pagare più del prezzo medio, questo farà si che i venditori con auto di qualità non siano disposti a vendere ad un prezzo più basso del vero valore, ne deriva che il prezzo si abbassi sempre di più e in caso estremo rimarranno solo "bidoni" in vendita; un tipico fallimento di mercato.

La soluzione per ovviare il problema sta nel far conoscere al consumatore le caratteristiche e la qualità del prodotto, ciò avviene attraverso:

- Meccanismi di segnalazione
  L'intervento di un terzo informato che elimina l'imperfezione informativa, come nel caso delle certificazioni qualitative (Doc[5],Dop[6],Iso9001[7]) , o degli albi professionali (avvocati, medici,)
- Garanzia del prodotto

[4] Economista e professore a Berkeley, vincitore del Nobel nel 2001 per l'articolo "The market of lemons"
[5] Marchio significante "denominazione di origine controllata"
[6] Marchio significante "denominazione di origine protetta"
[7] Linee guida per la un sistema di gestione della qualità

La promessa con cui il venditore si impegna a sostituire o riparare gratuitamente il proprio prodotto nel caso sia difettoso o fallace; la lunghezza della garanzia segnala la qualità del prodotto.

- **Moral hazard**[8] (opportunismo ex-post)

  Comportamento scorretto che uno dei contraenti mette in atto in presenza di asimmetrie informative e per via dell'incompletezza del contratto, una delle parti attua comportamenti opportunistici attraverso azioni non osservabili, successive alla stipula del contratto. Il comportamento inappropriato genera problemi di efficienza, con costi di sorveglianza che spesso superano i benefici della relazione contrattuale.

  Tipico problema d'agenzia, dove l'agente è a conoscenza di un maggior numero di informazioni rispetto al principale, e può sfruttare queste asimmetrie informative tenendo comportamenti opportunistici.

  Questo genera dei costi detti "costi di agenzia":

  - costi di sorveglianza ed incentivazione necessari per monitorare e orientare il comportamento dell'agente
  - costi di obbligazione che l'agente deve sostenere per assicurare il principale che non adotterà comportamenti opportunistici che lo possano danneggiare

[8] Azzardo morale.

Le possibili metodologie per limitare il problema sono accumunate da costi aggiuntivi per il principale:

- Tecniche di auditing: meccanismo di controllo e monitoraggio (rischio che i costi siano maggiori dei benefici)
- Cauzione: pegno che viene perso in caso di comportamento non conforme
- Punizioni: meccanismo di minaccia, inversamente proporzionale all'intensità del controllo; con un controllo intenso basta una minaccia moderata
- Incentivi o compartecipazione agli utili: basato su una remunerazione associata al risultato dell'impresa.

L'obbiettivo della teoria dei contratti è far sottoscrivere alle parti un contratto che ovvi a tutti i possibili problemi che si possono presentare durante il rapporto, ma come afferma il Nobel Oliver Hart "risulta praticamente impossibile poiché la complessità e l'impredicibilità del mondo reale, fa risultare difficile prevedere tutte le possibili contingenze e anche fosse possibile prevedere tutte le eventualità, sarebbe arduo per le parti in causa trovare un linguaggio comune per descrivere tutte le diverse occorrenze e trovare un accordo su ciascuna di esse ma anche se le parti fossero in grado di negoziare su tutte le contingenze risulterebbe difficile formalizzare in modo scritto gli accordi in maniera che una terza parte possa renderli vincolanti in caso di controversia". Gli studi di Hart e Holmström hanno una grande importanza per il problema degli incentivi lavorativi e le loro teorie

hanno dato un grande contributo a numerose discipline quali l'economia delle organizzazioni, la corporate finance, l'economia del lavoro, l'economia pubblica, le scienze politiche e la giurisprudenza. Difatti nelle motivazioni dell'assegnazione del Nobel si afferma che "un ostacolo eterno alla cooperazione è dato dal fatto che le persone hanno interessi diversi. Nelle società moderne, i conflitti tra gli interessi sono spesso mitigati se non completamente risolti da accordi contrattuali". La nostra società è basata nella sua quasi totalità su accordi e contratti, ma la sua efficienza dipende in molti casi dagli interessi personali, i quali sono extracontrattuali, difficili da prevedere, e da inserire in un accordo scritto, perciò il rischio è di sottoscrivere un contratto incompleto.

1.2 Contratto incompleto (enforcement endogeno e bilaterale)

Per definizione si definisce incompleto il contratto sottoscritto da due o più soggetti, i cui termini siano osservabili dalle parti contrattuali ma non verificabili ed eseguibili con certezza e in via forzosa, da terze parti (un giudice) nel caso in cui sorgano controversie tra i contraenti. Nei modelli di impostazione neoclassica si suppone, quasi sempre, che le transazioni tra gli agenti siano rette da un contratto completo, un contratto cioè che stabilisce, per ogni possibile contingenza, i

reciproci obblighi delle parti (prestazioni e pagamenti) e ne assicura il rispetto grazie alle capacità di verifica di un terzo informato (un giudice) e alla sua capacità di imporre sanzioni. In questo modo, il sistema legale e giudiziario garantisce la l'esecuzione degli accordi contrattuali, senza nessun costo diretto per le parti. Poiché non richiede una particolare attività dei contraenti, l'enforcement[9] può essere definito esogeno o esterno. Gli interessi puramente personali e opportunistici, la razionalità solo limitata degli agenti, l'esistenza di costi di transazione e l'informazione distribuita in maniera asimmetrica impediscono che le condizioni necessarie per stipulare tali contratti siano soddisfatte. In maggior dettaglio, le cause di incompletezza contrattuale che impediscono l'enforcement esogeno in una molteplicità di relazioni sono le seguenti:

- l'impossibilità da parte dei contraenti di prevedere ogni possibile contingenza futura che dovesse verificarsi nel corso della relazione;
- gli elevati costi di contrattazione (bargaining costs) per accordarsi su ogni singola circostanza e il costo di descriverle (in modo non ambiguo) nel contratto;
- il costo di ricorrere al sistema legale per ottenere l'adempimento del contratto;

[9] In lingua inglese significa esecuzione o adempimento, in questo caso si riferisce all'esecuzione del contratto.

- la difficoltà di ottenere l'enforcement del contratto, a causa delle informazioni asimmetriche esistenti tra le parti riguardo ad azioni, caratteristiche o stati del mondo (non osservabilità), oppure alla difficoltà di trasmettere queste informazioni − anche se condivise tra le parti − all'autorità esterna (non verificabilità).

Pertanto, come l'economista David M. Kreps[10] afferma "l'opportunismo può sorgere direttamente, quando le parti cercano di approfittare della mancanza di osservabilità o di verificabilità, oppure indirettamente, quando i "gap" contrattuali ovvero le difficoltà previsionali, permettono ad una delle parti di sfruttare a proprio vantaggio le situazioni future)".

L'impossibilità di sottoscrivere un contratto "completo" crea la necessità di utilizzare meccanismi di enforcement [11]endogeni in alternativa al sistema legale. Nella relazione contrattuale gli incentivi devono essere conciliabili: le parti devono avere interesse a tenere fede alle promesse anche in assenza di una autorità esterna che lo impone con metodi coercitivi.

L'enforcement endogeno viene generalmente realizzato attraverso la costruzione di un sistema che prevede un incentivo per coloro che si conformano agli accordi sottoscritti e impongono un sanzionamento di qualche natura per i soggetti che non

[10] David Marc Kreps (1950, New York) è un'economista e professore della Stanford University, famoso per i suoi studi sulla teoria dei giochi non cooperativi.
[11] Insiti nel contratto.

si attengono agli impegni assunti. La minaccia di sanzioni deriva non più da una autorità esterna ma dal comportamento non conforme della controparte (enforcement bilaterale).

Requisito necessario per l'implementazione di schemi di enforcement endogeno, è che la relazione economica tra le parti sia ripetuta nel tempo o su di un orizzonte temporale duraturo, oltre a questo è fondamentale che il comportamento di ognuno deve essere direttamente osservabile, o deve poter essere valutato sulla base di qualche variabile osservabile. Inoltre, le parti devono essere in grado di giudicare se il comportamento è stato corretto e per tutti deve risultare chiaro quali azioni bisogna seguire nelle varie circostanze.

Diversamente l'enforcement bilaterale è basato sull'applicazione di strategie di sanzioni o "punizioni", tramite le quali un soggetto può infliggere direttamente alla propria controparte una serie di costi quando quest'ultima si dimostra in qualche modo inadempiente. La caratteristica fondamentale è che essa viene inflitta senza la necessità di intervento da parte di un soggetto esterno: solo la parte che subisce l'opportunismo è impegnata a sanzionare. Un contratto con remunerazione legata alla performance potrebbe risolvere l'opportunismo del lavoratore, ma in assenza di osservabilità o verificabilità della variabile da cui dipendono i compensi dell'agente (e quindi con una valutazione soggettiva), sposterebbe il rischio di opportunismo dal lavoratore all'impresa. Come in quello endogeno la relazione

deve essere ripetuta nel tempo, la variabile della performance dovrà essere verificabile e osservabile da ambo le parti.

La remunerazione lavorativa legata a bonus contrattuali non è applicabile a mercati dove esiste disoccupazione. Per qualunque lavoratore il salario di efficienza è dato dal surplus dalla condizione di disoccupazione, cioè un salario fisso e prestabilito, e l'impresa dall' altro canto se introducesse dei bonus in un mercato con eccesso di offerta di domanda lavorativa avrebbe convenienza a licenziare il dipendente prima della fine del contratto senza remunerarglielo anche se la prestazione è stata soddisfacente, poiché potrebbe sostituirlo con un disoccupato. La situazione opposta all'esistenza di disoccupazione è quella in cui esiste un eccesso di domanda di lavoro, cioè quando esistono dei posti di lavoro vacanti poiché le imprese non riescono a trovare tutti i lavoratori necessari. In questo caso, il contratto deve essere differente dal salario di efficienza. Infatti, se si pagasse un salario fisso, come nella situazione precedente, nessun lavoratore avrebbe interesse ad impegnarsi. Occorre, invece, che l'impresa paghi una remunerazione collegata alla prestazione, cosicché il lavoratore riceve il bonus solo se si è impegnato. Pertanto, il contratto con la remunerazione legata alla performance può emergere solo in mercati in cui le imprese si contendono i lavoratori, o perlomeno quelli migliori, con un eccesso di domanda di lavoro ed elevato turnover lavorativo. Il mercato dei manager e dei giocatori professionisti ne è l'esempio perfetto, ogni squadra e impresa si contende con le altre gli agenti migliori. Coloro che, se spinti a farlo attraverso una

remunerazione legata agli obbiettivi, riescono a ottenere una performance esaustiva per l'impresa.

CAPITOLO 2- IL CASO DEI CONTRATTI DEGLI SPORTIVI

Nel mercato sportivo professionistico regna la competizione, la spinta a essere il migliore, a vincere sempre di più. Vincere, non porta solo fama e gloria, ma soprattutto ingenti entrate economiche derivanti, da contratti di sponsorizzazione, vendita di diritti televisivi, merchandising e biglietti per le partite. Tutto ciò si tramuta facilmente in un aumento di fatturato per la società con conseguente aumento degli utili.

Un comportamento cooperativo tra giocatore e società porta ad un surplus per entrambi, poiché il maggior rendimento individuale si tramuta in una migliore performance sportiva di squadra; ne consegua un'aumento delle probabilità di vittoria.

Una squadra professionistica si assicura le performance di un giocatore offrendogli una remunerazione contrattuale e prospettive di vittoria che altri team non possono offrire, ma chi mi assicura che lo sportivo in questione dopo la firma non metta in atto comportamenti opportunistici? E se il fuoriclasse dopo che ha sottoscritto un contratto multimilionario e pluriannuale, si disinteressi del proprio fisico, della propria prestazione, del rendimento individuale e dell'immagine della società? Una

tipica problematica post- contrattuale, cioè arginare il cosiddetto moral hazard o azzardo morale, una forma di opportunismo che sfocia in una allocazione non efficiente delle risorse. Un problema che non si ferma solamente ai giocatori già affermati, ma anche ai giovani che devono crescere e migliorare, i quali non hanno contratti multimilionari ma possono perdersi "per strada", non continuare la via del miglioramento individuale intrapresa, perdendosi in altri altri interessi. I giovani fenomeni bruciati subito dal soldo facile, le famose meteore, nella storia sportiva si sprecano; forse un errore delle società che non hanno creato i giusti incentivi per il miglioramento costante delle nuove leve?

2.1 Legislazione sportiva professionistica in Italia

La Legge 91/81 – Sport professionistico – Art. 2 sancisce che "sono sportivi professionisti gli atleti, gli allenatori, i direttori tecnico-sportivi ed i preparatori atletici, che esercitano l'attività sportiva a titolo oneroso con carattere di continuità nell'ambito delle discipline regolamentate dal CONI e che conseguono la qualificazione dalle federazioni sportive nazionali, secondo le norme emanate dalle federazioni stesse, con l'osservanza delle direttive stabilite dal CONI per la distinzione dell'attività dilettantistica da quella professionistica". La normativa non crea una linea chiara di confine tra professionista e dilettante, però quello che ci è chiaro è che l'Art. 3 delinea il fatto che la prestazione è l'oggetto del contratto. La prestazione nel nostro caso è di tipo subordinato poiché in qualsiasi società

calcistica di serie A italiana si violano i 3 requisiti per la prestazione di tipo autonomo:

- l'attività sia svolta nell'ambito di una singola manifestazione sportiva o di più manifestazioni tra loro collegate in un breve periodo di tempo;
- l'atleta non sia contrattualmente vincolato per ciò che riguarda la frequenza a sedute di preparazione od allenamento;
- la prestazione che è oggetto del contratto, pur avendo carattere continuativo non superi otto ore settimanali oppure cinque giorni ogni mese ovvero trenta giorni ogni anno.

L' Art. 4 legifera che il rapporto di prestazione sportiva a titolo oneroso si costituisce mediante assunzione diretta e con la stipulazione di un contratto in forma scritta a pena di nullità tra lo sportivo e la società destinataria delle prestazioni sportive, secondo il contratto predisposto conformemente all'accordo stipulato, ogni tre anni, dalla Federazione sportiva nazionale e dai rappresentanti delle categorie interessate. Il contratto di cui all'articolo precedente può contenere l'apposizione di un termine risolutivo, non superiore a cinque anni dalla data di inizio del rapporto, si ammette la successione di contratto a termine fra gli istessi soggetti e la cessione del contratto, prima della scadenza, da una società sportiva ad un'altra.

2.2 Come le società sportive affrontano il problema dell'azzardo morale

Le tipicità degli accordi stipulati tra giocatori e società nella maggior parte dei casi non vengono rilevati dalle parti, difatti a parte la cifra fissa pattuita e la durata contrattuale, le informazioni sulle strutture di bonus/malus e sulle clausole contrattuali sono abbastanza scarne. Le uniche informazioni che abbiamo sulle peculiarità e strutture dei contratti trapelano attraverso testate giornalistiche (Football leaks, Espn), giornalisti che ottengono informazioni da degli insider o dai giocatori stessi che nelle interviste rivelano la propria attuale o passata condizione contrattuale.

Quello che sappiamo di sicuro è che il rischio di opportunismo contrattuale da parte di una persona che ha la certezza di firmare un contratto milionario a remunerazione fissa è elevato, un contratto incompleto, aprirebbe le porte al rischio morale; le società non riuscirebbero a provare davanti ad un terzo che nel peggioramento delle prestazioni sportive ci sia dolo o negligenza da parte del proprio giocatore.

Per ovviare al problema le società basano i contratti su strutture e istituzioni che penalizzano o gratificano il giocatore a livello monetario, o in certi casi con permessi personali speciali.

Ritardi agli allenamenti, assenteismo, chili di troppo, scarso rendimento, contestazioni pubbliche verso società, tifosi e allenatore sono punite con multe

monetarie. Tipici comportamenti non cooperativi dei giocatori nei confronti della società, le quali si cautelano preventivamente, apponendo delle clausole per evitare opportunismi successivi alla stipula del contratto. Nei casi più estremi si potrebbe arrivare anche alla risoluzione anticipata del contratto per gravi inadempimenti, ma solo se la società riesce a provare davanti a una Corte il grave dolo o negligenza.

D' altro canto i risultati personali, di squadra, i gol, i canestri, gli assist sono premiati con bonus cospicui; incentivi spinti a migliori prestazioni e risultati di squadra. Il rischio in questo caso è di porre obbiettivi reconditi, i quali non hanno una presa motivazionale nell'atleta poiché la remota possibilità di essere raggiunti, scoraggia la spinta a impegnarsi per migliorare la propria prestazione. Ulteriore rischio è inserire bonus troppo semplici da centrare; la loro facilità non è efficiente, poiché al raggiungimento l'atleta potrebbe non impegnarsi come precedentemente, di fatto abbassando il livello della performance.

Per questi motivi ogni giocatore ha clausole specifiche, la contrattazione è basata sulle capacità, peculiarità, talvolta anche difetti, per rendere efficiente la relazione contrattuale.

2.3 Il caso Neymar e Thiago Silva

Immagine 1 I calciatori Neymar e Thiago Silva.

Nel calciomercato estivo del 2012 fece molto scalpore il trasferimento del difensore Thiago Silva dal A.C. Milan[12] al Paris Sant Germain[13]; per una cifra di 42 milioni i parigini si assicurarono uno dei migliori difensori al mondo, un rinforzo notevole per una squadra che fino a quel momento non ebbe grandi campioni in rosa. Per convincere il brasiliano a firmare per il team gli vennero offerti contrattualmente 13 milioni di euro annuali, uno degli stipendi più alti in quel momento.

Il contratto fu strutturato in base alle sue dichiarazioni in pubblico; ogni critica verso allenatore, compagni, staff, team gli costava 50000 euro sullo stipendio, ma

[12] Squadra Calcistica di Milano.
[13] Squadra calcistica di Parigi.

non solo, poiché il malus scattava ogni qual volta che non aveva un buon comportamento coi tifosi, partecipava a scommesse sportive, e criticava torti arbitrali subiti. Una scelta contrattuale che obbligava il difensore carioca ad avere un buon comportamento, a diventare modello comportamentale anche per gli altri giocatori; non a caso dopo poco tempo diventò capitano. Ulteriore postilla del contratto premia la giusta condotta con un bonus di 8 viaggi per il difensore e la famiglia per il Brasile, tutti pagati dalla società.

Altro caso societario è quello del contratto di Neymar Jr.; infatti dopo averlo strappato al Barcellona per 222 milioni di euro (trasferimento più costoso della storia), il club gli offrì un ingaggio di 28,3 milioni annuali, uno stipendio decisamente altisonante. Per assicurarsi da un rischio notevole che il nuovo acquisto si "adagiasse sugli allori" o che avesse un comportamento non corretto alla policy di squadra (soprattutto per un giocatore non nuovo a dichiarazioni controverse, soprattutto contro gli allenatori), il club si cautelò con un bonus anti-critica, nella fattispecie contro il tecnico e il management, per una cifra di 2,5 milioni a stagione. Qualsiasi dichiarazione contro scelte societarie e tecnico-tattiche di squadra farebbe perdere il suddetto bonus. Il giocatore si assicura annualmente 375 mila euro se primo e dopo le partite saluta i propri tifosi (clausola ampiamente criticata dall'opinione pubblica per una mancanza di lealtà per i propri supporters). E se

finisse tra i 3 finalisti del Ballon D'Or[14] si porterebbe a casa altri 2 milioni, unico bonus prestazionale dei tre, che in totale frutterebbero quasi 5 milioni aggiuntivi al già esoso ingaggio.

Entrambi i contratti dei giocatori sono direzionati soprattutto al rispetto della policy societaria, al rispetto dell'allenatore, dei tifosi e dei propri compagni di squadra; infatti il PSG in pochi anni ha acquisito con investimenti miliardari molti campioni del calcio mondiale, rischiando di ritrovarsi con un roster[15] di "primedonne": giocatori non intenzionati a dividere il palcoscenico o sacrificarsi per la squadra. Viste le ampie risorse finanziarie la società si cautela da possibili comportamenti scorretti dei giocatori con cospicui bonus, una spinta di carattere monetario per creare un attaccamento alla maglia e alla tifoseria che è presente in altre società con più storia, identità, e soprattutto una tifoseria più sensibile alle dichiarazioni e al comportamento dei propri beniamini.

2.3 Incentivi milionari nello sport professionistico americano: casi particolari

Un milione di dollari come bonus prestazionale è un incentivo che pone una grande motivazione nell'atleta, ma non sempre una così sostanziale cifra si tramuta nel

[14] Premio dato annualmente al miglior giocatore al mondo dalla rivista francese France Football.
[15] Letteralmente lista in inglese, in questo caso lista di giocatori.

raggiungimento dell'obbiettivo. È il caso del cestista americano Baron Davis che nel 2008 firmò un contratto con i Los Angeles Clippers[16] per 13 milioni a stagione, inserendo nello stesso, una clausola 1 milion-bonus. Il veterano NBA[17] infatti dopo aver disputato ottime stagioni a San Francisco si trasferì in una squadra dove doveva essere il leader offensivo. Per questo motivo se il giocatore avesse disputato almeno 75 partite con 30 vittorie si sarebbe portato a casa il milione aggiuntivo. Un obbiettivo di sua ampia portata, ma il record di quell'anno fu 29 vittorie e 53 sconfitte, ad una sola vittoria dall'obbiettivo stagionale.

Immagine 2 Il cestista Baron Davis in maglia Los Angeles Clippers.

[16] Squadra cestistica di Los Angeles.
[17] National Basketball Association, lega professionistica di 30 squadre di basket nordamericane.

L'ex losangelino non è l'unico caso di giocatore NBA che non raggiunse i bonus contrattuali: giocatori come Adan Foyle e Nick Collison avevano clausole nel contratto di tipo prestazionale un po' troppo ambiziose. I loro rispettivi team erano pronti a elargirgli bonus milionari se avessero raggiunto premi come l'MVP[18] stagionale o addirittura l'MVP delle finali[19]. Obbiettivi non a portata per giocatori di livello mediocre; in questo caso, anche con un cospicuo bonus, il traguardo troppo ambizioso non fa scattare la motivazione.

Anche se nella lega americana di basket ogni atleta gode di una autonomia che lo sport europeo non conosce e ogni giocatore fuori dagli allenamenti e dalle partite può agire nel pieno delle sue libertà personali, ogni team però, pone dei limiti, più o meno stringenti per non compromettere le doti atletiche e fisiche. Uno di questi è proprio il peso, il quale sforamento di un certo range fa scattare una multa, talvolta anche esosa, come successe all'italiano Marco Belinelli dopo poco tempo dall'arrivo negli states. Invece giocatori come Boris Diaw o Glen Davis, visti i problemi di mantenimento del peso, contrattualmente ricevevano 500.000 dollari extra se non avessero sforato il range di peso durante l'intera stagione, un buon incentivo a una dieta equilibrata.

[18] Most Valuable Player, premio dato al miglior giocatore della regular season.
[19] Premio dato al miglior giocatore delle finali del torneo.

CAPITOLO 3 - MANAGER PUBBLICI E PRIVATI: QUALE CONTRATTO OTTIMO?

3.1 Uno sguardo d'insieme

Il dirigente aziendale o manager è colui il quale, grazie a competenze professionali e poteri gerarchici mette in atto le direttive del datore di lavoro organizzando l'attività e vigilando sul suo corretto svolgimento. Il dirigente rappresenta dunque una sorta di facente funzioni del datore di lavoro o suo sostituto, disponendo dell'autonomia necessaria per esercitare la propria discrezionalità. Egli coordina le risorse umane facente parte dell'azienda e ha le responsabilità delle decisioni di pianificazione e di gestione per garantire l'ottenimento di risultati in linea con gli scopi aziendali ed in grado di soddisfare gli stakeholders.

Tutte queste responsabilità portano questa mansione a essere una delle meglio retribuite sul mercato, con stipendi lordi in media più alti nel settore privato ma che si attestano all'incirca intorno ai 100.000 euro annui, difatti il 60% dei redditi dichiarati sopra questa cifra sono dirigenti in attività o in pensione (fonte: Agenzia delle Entrate). In Italia le aziende private che hanno dirigenti sono circa 27 mila per un totale di 125 mila dirigenti attivi (di cui 51.600 nel terziario) a fronte di 3.500 aziende di grande dimensione, 22.500 di me-dia dimensione e 200 mila di piccola

dimensione. Nel 2008 i dirigenti e quadri del privato e pubblico in Italia erano 1.703.000, ridotti nel 2015 a 1.566.000, con una perdita di 137.000 occupati, una riduzione dell'8%. In dettaglio i dirigenti (privati e pubblici) sono passati da 493.000 a 397.000 (-96.000, pari ad una riduzione del 19,5%), mentre i quadri sono passati da 1.210.000 unità a 1.170.000 (-40.000 pari a una riduzione del 3,3%).

Tabella 1 Numero di quadri e manager occupati nel settore secondario in Italia dal 2008 al 2015 (fonte: ManagerItalia)

Di questi, 80.000 sono quote rosa. Solo nel settore pubblico abbiamo 133.752 dirigenti occupati nel sistema sanitario nazionale (numero comprensivo dei 112.137 medici). Nel privato i più numerosi sono i dirigenti occupati nel settore secondario;

la tabella soprastante illustra che nel 2015 erano 68.000, a fronte dei 52.000 colleghi occupati nel settore terziario. Solo una esigua parte, di poche migliaia, è occupata nel settore primario.

3.2 Definizione degli obbiettivi della PA

Nel settore pubblico, definire gli incentivi ottimali per ottenere il massimo beneficio è più complicato che nel privato. La presenza al vertice della catena burocratica di un organo politico, eletto dai cittadini dello stato (che sono difatti quelli a cui sia dirigenti che politici dovrebbero rispondere delle loro azioni), la difficoltà di definizione degli obiettivi e di misurazione della performance e una limitata autonomia gestionale dei dirigenti, sono le caratteristiche della macchina burocratica pubblica che rendono arduo il compito di creare un sistema che definisca gli obbiettivi e ne gratifichi il raggiungimento.

Il rapporto diretto tra dirigenza e proprietà che c'è nel settore privato non può esistere nel pubblico; dove la dirigenza risponde sia ai politici che ai cittadini, i quali interessi possono essere discordanti.

La classe politica vorrebbe di disporre di una burocrazia "non ostile" e cooperativa per attuare il proprio indirizzo politico ma si crea una necessità di limitarne i poteri per garantire l'imparzialità dell'azione amministrativa a favore della collettività. Di solito i governanti scelgono direttamente, le persone che ricopriranno le posizioni apicali strategicamente rilevanti e più strettamente collegate agli organi di indirizzo

politico. Questo crea un rischio elevato che i politici approfittandosene facciano gli interessi solo della propria parte di elettorato o addirittura i propri personali.

L'output (in questo caso i risultati della performance dirigenziale) d'altro canto è di difficile misurazione, dato che risulta complicato definire in uno o più obbiettivi il fine ultimo della PA cioè il massimo benessere collettivo. Infine, è frequente che una singola amministrazione persegua più obiettivi specifici e svolga attività che possono porsi in conflitto tra di loro.

In particolare, la misurazione dell'output risulta più complessa nelle amministrazioni come i ministeri, i quali sono sganciati dai servizi che i cittadini usufruiscono abitualmente; riscontrabili e valutabili direttamente.

Uno dei fattori più importanti è il livello di autonomia gestionale poiché il sistema che gratifica la performance non è efficace se non si consente al dirigente di poter incidere sulla stessa. Cioè se il dirigente non gode di un adeguato livello di autonomia gestionale.

3.3 Legislazione dei contratti pubblici

L'introduzione di un sistema di incentivi della dirigenza pubblica, in Italia, risale alle riforme della pubblica amministrazione degli anni novanta, le quali hanno trasformato il precedente assetto, basato su sull'attribuzione al ministero, della responsabilità sia della conduzione dell'attività di indirizzo politico sia della gestione amministrativa. Un modello orientato alla soddisfazione dell'interesse

politico, difatti la forte stabilità nella titolarità dell'ufficio dirigenziale, gli scarsi poteri decisionali facevano di esso un "burattino" che eseguiva le direttive e gli ordini impartiti dal ministro. La riforma agì per creare un sistema orientato al raggiungimento di risultati e riconoscere incentivi economici legati al "merito".

La prima grossa implementazione è stata distinguere tra attività di indirizzo politico e gestione lasciando la programmazione politica ai rappresentanti dei cittadini e ai dirigenti la sua attuazione. Attraverso il riconoscimento di una serie di poteri in materia gestionale e organizzativa ai vertici del potere esecutivo è stata assegnata la sola responsabilità per le azioni di governo, ai dirigenti quella per il raggiungimento degli obiettivi loro assegnati. Un ulteriore novità fu rappresentata dall'aver conferito ai rappresentanti politici il potere di conferire, rinnovare, valutare e revocare l'incarico di alcuni dirigenti apicali e della cessazione automatica degli incarichi in conseguenza dei mutamenti dei governi (spoils system).

Il sistema di doppia selezione per acquisire la "qualifica dirigenziale" e l'"incarico dirigenziale" ha evitato un eccesso di ricambio dei dirigenti e soprattutto che gli incarichi andassero a persone vicine o di fiducia dei politici. L'incarico dirigenziale può essere assegnato a soggetti in possesso della qualifica, la quale si ottiene superando un concorso pubblico atto a verificare il possesso di competenze tecniche ed a garantirne la professionalità. L'erogazione della componente retributiva premiante e il conferimento e il rinnovo degli incarichi sono subordinati alla

verifica del raggiungimento degli obiettivi assegnati dai rappresentanti nel procedimento di valutazione.

Nel corso degli anni le riforme sono state stravolte da numerose modifiche, come l'introduzione della possibilità di non rinnovare o revocare anticipatamente gli incarichi dirigenziali, l'estensione dello spoils system, l'eliminazione della durata minima degli incarichi le quali ne hanno compromesso l'efficienza, costituendone il fallimento.

Nel 2009 la "riforma Brunetta" riapre nuovamente la questione della dirigenza pubblica; intervenendo su quello che precedentemente non aveva funzionato e abolendo quelle modifiche fallimentari. Si interviene nuovamente sull'indipendenza dei dirigenti dal vertice politico, sul sistema di valutazione, sulla componente di risultato e sul livello di autonomia dirigenziale. La nuova riforma ha introdotto una maggiore rigidità nel procedimento di misurazione e valutazione della performance, le "fasce di merito" e nuovi organi di controllo interno denominati "Organismi indipendenti di Valutazione" (OiV). La riforma ha inoltre attribuito un peso maggiore agli incentivi economici e soprattutto alla professionalità (giudicata attraverso il sistema di valutazione) come requisito fondamentale nel processo di assegnazione per nuovi incarichi.

Ulteriore novità è stato l'obbligo per ciascuna amministrazione di sviluppare su base triennale un "ciclo di gestione della performance" che ha avvio con la fase di programmazione ("Piano della performance"), prosegue con il "Sistema di

misurazione e valutazione della performance" e termina con la rendicontazione dei risultati ottenuti nell'anno precedente (pubblicati nella "Relazione sulla performance").

Le norme in vigore prevedono che la retribuzione dei dirigenti sia composta da:

- una retribuzione minima fissata dal Contratto Collettivo Nazionale del Lavoro ("retribuzione tabellare");
- una parte determinata in relazione all'incarico conferito al dirigente
- una componente variabile assegnata a ciascun dirigente a seguito della valutazione della performance individuale
- una parte corrisposta a titolo di anzianità.

3.4 Retribuzioni di risultato nei ministeri e nelle regioni

La retribuzione basata sulla performance varia, in alcuni casi anche di migliaia di euro, in base;

- alla responsabilità apicale del soggetto
- al ruolo ricoperto
- al ministero o regione di appartenenza.

Nella tabella n. 3 si può osservare le retribuzioni medie di un campione di 2.159 dirigenti pubblici di prima e seconda fascia, appartenenti ai ministeri.

Tabella 2: Numero di dirigenti presi a campione divisi per ministeri di appartenenza

Ministero	Numero di dirigenti	Quota percentuale
Agricoltura	84	3.89
Economia	601	27.84
Giustizia	615	28.49
Infrastrutture	186	8.62
Interno	155	7.18
Istruzione	239	11.07
Lavoro	148	6.86
Salute	131	6.07
Totale	2159	100

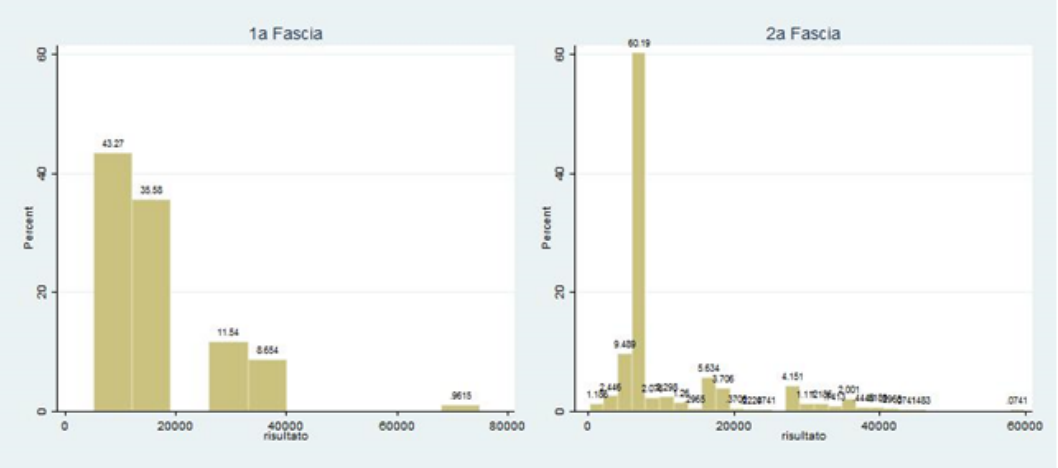
In media la retribuzione di risultato è pari a circa il 9 per cento della retribuzione totale per i dirigenti di prima fascia e al 12 per cento per quelli di seconda fascia. Nella tabella 4, possiamo osservare la variabilità in base al ministero dei dirigenti divisi per fascia; da questo tipo di comparazione emerge un sostanziale appiattimento dei premi della performance. Al ministero della salute 11 dirigenti di prima fascia su 12 hanno ricevuto 31,932 euro (dati: QeF). Solo i dirigenti di seconda fascia mostrano una variabilità maggiore, con un picco del 60% intorno ai 10.000 €, con un grafico che assomiglia ad una gaussiana.

Tabella 3: Media degli stipendi, espressi in euro del campione di manager pubblici divisi per voce retributiva (tra parentesi la quota percentuale sul totale)

Voci stipendiali	Prima fascia	Seconda fascia
Tabellare	56.510,2 (30.36)	43.493,3 (48.64)
Posizione fissa	36.309,2 (19.51)	12.113,7 (13.55)
Posizione variabile	72.614,5 (39.01)	16.703,8 (18.68)
Risultato	16.728,8 (8.99)	10.643,3 (11.90)
Altro	6264,5 (3.37)	3174,9 (3.55)
Totale	186.137,2	89.414,2

I dirigenti di prima fascia si attestano su 5 "fasce" di premi remunerativi, al contrario i loro colleghi di seconda hanno retribuzioni di risultato molto differenti tra di loro, i quali si attestano su numerose fasce di merito. La stessa analisi è stata applicata a 15 regioni a statuto ordinario su un campione di 2.012 dirigenti. Quello che possiamo notare che la regione con più dirigenti è la Campania (245), che insieme al Veneto, Lombardia, Emilia-Romagna e Lazio hanno il 52% dei dirigenti regionali totali. Una situazione abbastanza normale per regioni molto popolose e in alcune con un tessuto industriale e produttivo florido.

Tabella 4: Grafico che mostra la retribuzione di risultato, espressa in euro, percentualmente in base al numero di dirigenti. (Fonte QeF)



Leggendo la tabella, quello che impressiona sono il numero eccessivo di dirigenti in alcune regioni, in particolare la Puglia e la Calabria, le quali superano in percentuale una regione più ricca e popolosa come il Piemonte.

Tabella 5: campione di dirigenti regionali divisi per regione di appartenenza

REGIONE	Numero di dirigenti	Quota percentuale
Abruzzo	89	4.42
Basilicata	64	3.18
Calabria	148	7.36
Campania	245	12.18
Emilia-Romagna	185	9.19
Lazio	204	10.14
Liguria	81	4.03
Lombardia	182	9.05

Marche	52	2.58
Molise	74	3.58
Piemonte	132	6.56
Puglia	141	7.01
Toscana	125	6.21
Umbria	62	3.18
Veneto	226	11.23
TOTALE	2.012	100.00

Tabella 6 Media delle retribuzioni del campione dei dirigenti regionali espresse in euro

Tabellare	48.059,4 (48.23)
Posizione	42.355 (42.51)
Risultato	15.874 (15.93)
Altro	1234,1 (1.24)
Totale	99.642,8

La maggior parte delle regioni prevede solo due o tre livelli di retribuzione di risultato. Ad esempio (secondo i dati MEF) nel Veneto, il 43 per cento dei dirigenti ha ricevuto il minimo, il 20 per cento ha ricevuto 9,200 euro e il 27 per cento ha ricevuto la cifra massima. Una scarsa variabilità, la quale si riscontra anche in molte altre regioni. Sempre secondo i dati del MEF in Molise, la retribuzione di risultato media è stata pari a 30,212 euro, in Liguria a 10,290. Da questi dati possiamo

evidenziare una retribuzione di risultato poco efficiente, dato che i premi sono elargiti molto spesso in maniera eccessiva e dispendiosa, con una distribuzione che tende sempre ai bonus economicamente più esosi. La tabella degli stipendi riporta come in media la parte prestazionale ammonta a circa il 16 per cento ed è più elevata di quella dei dirigenti ministeriali. Anche la retribuzione media complessiva dei dirigenti regionali è più elevata di quella dei dirigenti ministeriali di seconda fascia di circa 10 mila euro; questo sembra suggerire un uso improprio della componente retributiva prestazionale.

3.5 Considerazioni sull'efficacia dei contratti pubblici dirigenziali

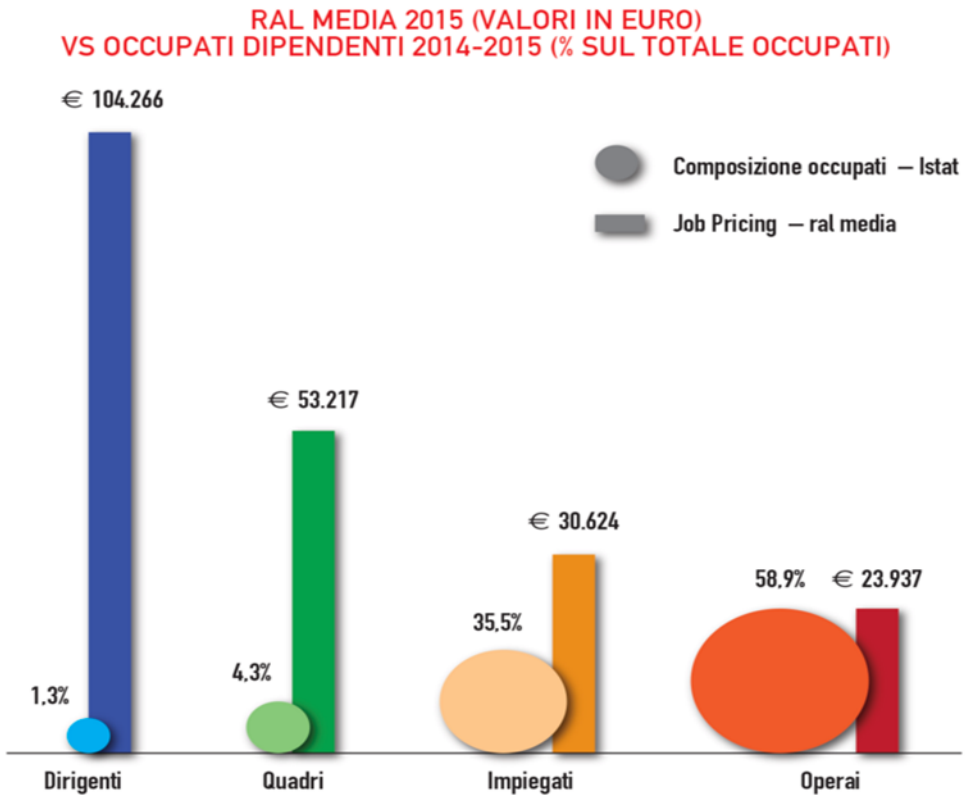
L'analisi sopra effettuata ci fa capire che l'esperienza italiana sulla valutazione della performance della PA è scarsamente efficiente. Tra i principali fattori strutturali che ne hanno favorito il fallimento vi è:

- L'aver basato le valutazioni delle performance su regole rigide non differenziate per i diversi ministeri o ambiti di appartenenza.
- Il funzionamento del sistema è condizionato dalle carenze nelle diverse fasi nel ciclo di gestione della performance, poiché la valutazione della dirigenza è alla fine dello stesso.
- Una alla scarsa autonomia gestionale e organizzativa riconosciuta ai dirigenti.

La legislazione italiana ha compromesso l'autonomia dei dirigenti, imponendo loro una serie di obblighi giuridici attraverso cui condurre la propria attività il cui mancato adempimento comporta l'attivazione di diverse forme di responsabilità amministrativa. Il fallimento delle riforme basate sul merito si delinea attraverso l'introduzione di numerose modifiche che, intervenendo sui punti principali, hanno distorto l'intento delle riforme stesse. Anche la riforma del 2009, propositiva di cambiamenti basati sul merito e sulla professionalità, ha fallito nel suo intento. L'analisi effettuata illustra la scarsa variabilità e l'appiattimento delle retribuzioni di risultato, con il fattore età che ancora la fa da padrone nella parte variabile del mix retributivo, e con premi prestazionali talvolta eccessivamente esosi.

3.6 I dirigenti privati

I manager compongono poco più del 5% della forza lavoro, con una retribuzione media annua lorda, pari a 53.217 euro per i quadri, e a 104.266 euro per i dirigenti, a fronte di un valore medio generale che ammonta a 28.693 euro. Il paese della Ue-15 con la maggiore incidenza di manager è il Regno Unito, dove se ne contano 15 per ogni 100 dipendenti, grazie alla presenza di medio-grandi imprese e alla forte propensione all'investimento. Con un'incidenza appena superiore al 2 per cento, l'Italia occupa la terz'ultima posizione in graduatoria, precedendo di pochissimo la Grecia e il Portogallo. Fra i paesi più industrializzati dell'Unione, il nostro è quindi



quello che fa registrare la più contenuta percentuale di dirigenti: anche se escludessimo il Regno Unito, infatti, il rapporto dirigenti/dipendenti risulta in Italia pari a poco più della metà della media Ue. Restando nell'ambito italiano un altro aspetto degno di nota è la forte concentrazione territoriale della categoria: più dei 3/4 dei dirigenti risiede infatti in quattro regioni italiane, cioè Lombardia (42,0%), Lazio (14,8%), Piemonte (9,2%) e Emilia-Romagna (9,1%) (dati: Manageritalia).

Si tratta delle regioni che vantano il maggior numero di imprese di medio-grande dimensione e che da sole assorbono circa la metà del Pil dell'intera economia nazionale. Nel Mezzogiorno il numero dei dirigenti privati non raggiunge neanche le 8 mila unità, corrispondenti al 6,3 per cento del totale. Un dato che ci fa capire che gli imprenditori del Sud-Italia sono meno propensi ad affidare la propria azienda in mano di terzi o delegare compiti e quindi stipendiare una figura ad alta professionalità. Ma il fattore più importante resta la scarsa presenza di aziende di medio-grande dimensione con una propensione alla rendita più che all'investimento.

Per quanto riguarda la retribuzione variabile, i dati riferiti a tutti i lavoratori mostrano un peso medio del variabile pari al 2% sulla retribuzione globale annua media di un dipendente a livello nazionale. Questo valore cambia, assumendo un peso pari al 17,2% per i dirigenti e al 10,2% per i quadri nel compensation mix, ossia nel pacchetto remunerativo. Guardando più nello specifico, i reali percettori di una parte di retribuzione variabile sono poco più della metà dei dirigenti e circa il 40% dei quadri, decisamente un numero non sufficiente che a stento arriva al 50% nel caso dei dirigenti e addirittura al 40% nei quadri; dati che fanno capire che ancora in Italia non si è sviluppata l'idea di porre degli obbiettivi e gratificarne il raggiungimento. Nel caso dei dirigenti, l'importo medio del variabile è di 20.370 euro, mentre per i quadri è di 5.739 euro.

Tabella 7: La sotto tabella 1 mostra la quota variabile nel compensation mix. La sotto tabella 2 mostra la retribuzione media dei dirigenti per settore di appartenenza (fonte: Manageritalia)

Tabella 1 - IL PESO DELLA RETRIBUZIONE VARIABILE

INQUADRAMENTO	QUOTA VARIABILE NEL COMPENSATION MIX	RETRIBUZIONE VARIABILE ANNUA LORDA	PERCENTUALE PERCETTORI
DIRIGENTI	17,2%	€ 20.370	54,1%
QUADRI	10,2%	€ 5.739	42,3%

Tabella 2 - RAL MEDIA 2014 PER SETTORE E INQUADRAMENTO

SETTORE	DIRIGENTI	QUADRI
AGRICOLTURA	€ 89.822	€ 49.897
INDUSTRIA DI PROCESSO	€ 112.265	€ 55.960
INDUSTRIA MANIFATTURIERA	€ 106.100	€ 54.842
EDILIZIA	€ 94.825	€ 56.931
UTILITIES	€ 109.859	€ 53.412
COMMERCIO	€ 114.784	€ 53.434
SERVIZI	€ 98.565	€ 51.567
SERVIZI FINANZIARI	€ 112.735	€ 55.610
TOTALE	€ 108.553	€ 54.260

Analizzando i livelli retributivi dei manager nei tre principali settori (industria, commercio e servizi), i servizi hanno una retribuzione inferiore rispetto a industria e commercio. Nel confronto fra industria e commercio, invece, i dirigenti vengono in media retribuiti meglio nel commercio, mentre l'industria garantisce retribuzioni superiori per i quadri. Gli stipendi in media più elevata per i dirigenti si registrano

invece nel settore moda e lusso, seguito da quello assicurativo e automotive, mentre in fondo alla classifica troviamo servizi, agricoltura, allevamento e edilizia.

Tabella 8: Alcune posizioni apicali con le rispettive retribuzioni lorde medie espresse in euro

Dirigenti	Ret. lorda	Quadri	Ret. lorda
Direttore generale	136.996	National key account manager	61.241
Direttore AFC	122.570	Project manager	52.807
Direttore Marketing	113.726	Responsabile Legale	57.656
Direttore logistica	108.231	Responsabile acquisti	56.577
Direttore vendite	104.423	Responsabile controllo Qualità	55.552

3.7 Modelli di retribuzione variabile nelle imprese private e rischi connessi

È necessario ricordare l'importanza di un meccanismo che gratifica la performance dei dirigenti apicali per allineare gli interessi dei manager e degli amministratori a quelli degli azionisti, dall'altro bisogna mettere in guardia dalle possibili distorsioni che una retribuzione variabile eccessiva possa generare nei vertici delle imprese portandoli ad avere un atteggiamento troppo disinvolto nella gestione del rischio.
I modelli di retribuzione premiante sono vari e differenti, nello specifico:

modelli di profit sharing che assumono come base di riferimento non un risultato individuale o di gruppo ma una prestazione aziendale. Tale sistema di retribuzione è più adeguato a livelli manageriali in quanto solo tali figure possono influenzare direttamente il profitto, di solito si usa come indicatore l'EBITDA[20]. I modelli di gain sharing si focalizzano su alcune voci di costo e sulla qualità e non sul profitto. I risultati possono riguardare l'impresa nel suo complesso o unicamente una sua parte, difatti non puntano tanto a premiare la singola prestazione individuale quanto a favorire la prestazione complessiva. I team bonus invece si riferiscono a performance conseguibili dal team soggetto al sistema incentivante, di solito sono volti a premiare la realizzazione di specifici progetti.

Come ultimi troviamo veri e propri incentivi individuali, costruiti su obbiettivi quantitativi. Solitamente sono costituiti da stock options plan, cessione di quote o azioni: sistemi usati in maniera maggioritaria nel mondo anglosassone per via di una cultura borsistica maggiore.

Il rischio maggioritario dei meccanismi premianti si consolida in un atteggiamento di short term: la tendenza dei manager a raggiungere gli obbiettivi annuali di breve termine tralasciando una visione di benessere economico di lungo periodo. Siccome gli obbiettivi si definiscono all'inizio del ciclo economico annuale e si basano prevalentemente sugli obbiettivi in tema di bilancio (profitti, EBIT[21], EBITDA), è

[20] In italiano sarebbe il Margine operativo lordo
[21] In italiano è il reddito operativo

naturale che la direzione incentivata dai meccanismi premianti si focalizzi maggiormente sugli obbiettivi annuali, tralasciando una sostenibilità aziendale nel long term. Una riduzione eccessiva dei costi può compromettere la qualità del prodotto, la riduzione del personale può compromettere la produzione in futuro, e eccessivi ritmi produttivi potrebbero compromettere l'attaccamento all'azienda dei dipendenti. È limitativo pensare che la performance del manager si basi solo su dati di bilancio o borsistici; i quali facilmente influenzabili nel breve periodo potrebbero essere frutto di manovre azzardate da parte della dirigenza noncurante della sostenibilità futura.

Ne deriva una necessità di ripensare i modelli su cui si basano i meccanismi premianti, eccessivamente focalizzati sul breve termine e sui risultati di indicatori di bilancio, che non tengono della soddisfazione dei dipendenti e di una visione di lungo periodo non solo quantitativa, ma anche qualitativa, per una crescita oltre che profittevole, anche sostenibile ed equa.

CONCLUSIONE

La complessità delle azioni, comportamenti e situazioni che si svolgono antecedentemente e successivamente alla stipula del contratto, rivelano un'impossibilità degli agenti di prevedere tutte le possibili controversie. Dall'analisi emerge un'impossibilità di eliminare gli interessi personali delle parti, i quali extra-contrattuali inficiano sull'efficacia del rapporto giuridico. Le problematiche di selezione avversa e azzardo morale sono limitabili, con costi di transazione talvolta anche esosi, ma non eliminabili completamente.

Ne deriva una necessità di implementare il rapporto giuridico con dei meccanismi di enforcement endogeni e bilaterali volti a surclassare una possibile controversia legale e allineare gli interessi delle parti; bonus e malus remunerativi legati al rispetto degli accordi sottoscritti. Meccanismi utilizzati in mercati ove la domanda di lavoro è superiore all'offerta, come quello dei manager e dei giocatori professionisti.

Nei contratti degli sportivi i bonus e i malus assicurano le società sportive che i giocatori abbiano un impegno costante per raggiungere gli obbiettivi, i quali, come già illustrato possono essere sia sportivi che etici. La remunerazione prestazionale ovviamente non è sempre efficace; gli obbiettivi devono essere in linea con le potenzialità del giocatore, e comunque, anche questo, non assicura un risultato

garantito. Ma comunque rimane sempre il metodo più usato ed efficace per migliorare e aumentare le prestazioni di un giocatore professionista.

Nel caso dei manager, che si parli di contratti pubblici o privati, il sistema e i meccanismi di premi prestazionali sono ampiamente utilizzati ormai da decenni.

Per i contratti pubblici a partire dalle riforme degli anni ’90, e con le successive, sono state implementate istituzioni che premino il raggiungimento degli obbiettivi prestabiliti. Il problema di queste riforme è insito nella poca autonomia gestionale dei dirigenti, sia nazionali che regionali, su un non efficace gestione del ciclo della performance e su un appiattimento delle retribuzioni di risultato; oltre all’età, pochi altri fattori influenzano veramente la remunerazione prestazionale.

Nel settore privato dall’altro canto, la retribuzione variabile è più efficace che nel settore pubblico, per una scelta di obbiettivi più controllabili dai dirigenti, come vendite e dati di bilancio (profitti, EBITDA,..) e per una maggiore autonomia, non vincolata ad una burocrazia stringente come quella statale. L’efficacia della retribuzione prestazionale è mitigata dalla sua diffusione, che in media tra quadri e dirigenti, nel privato, solo la metà la percepisce; una statistica che illustra come gli imprenditori del nostro paese non abbiano percepito l’idea che il bonus remunerativo non avvantaggia solo chi lo percepisce, ma anche l’impresa, per via del comportamento cooperativo nel rapporto d’agenzia, che spinge i due contraenti a raggiungere gli obbiettivi aziendali. Il maggiore rischio di questo (soprattutto nelle grandi imprese quotate) è che i propri manager si focalizzino su obbiettivi

bilancistici o borsistici di short term, dato che nella maggior parte dei casi il bonus è legato ad obbiettivi annuali o sul valore delle azioni. Il benessere economico di lungo periodo potrebbe essere trascurato per aumentare la propria retribuzione, inseguendo obbiettivi di breve periodo che inficino sulla futura stabilità economica aziendale; ne deriva una necessità di implementare bonus remunerativi legati a obbiettivi di medio termine.

BIBLIOGRAFIA

Broccardo E., Una nuova prospettiva nella Teoria dei Contratti, in UniTrentoMag, 1 novembre 2017

Franzini M. e Nicita A., L'efficienza è (soprattutto) una questione di contratti. Riflessioni intorno al premio Nobel per l'economia, in Menabò n.52, 2 novembre 2016

Guerinoni E., Contratto incompleto, in PMI n.9, 2006

Occhilupo R. e Rizzica L., Incentivi e valutazione dei dirigenti pubblici in Italia, in Questioni di economia e finanza (Occasional papers), n. 310, Febbraio 2016

Scoppa V., Contratti incompleti ed enforcement endogeno. Una rassegna della letteratura., in Economia Politica, Agosto 2013

Staffolani S., Microeconomia. Introduzione all'economia politica, McGraw-Hill Education,1 marzo 2011

SITOGRAFIA

I numeri dei manager. Retribuzioni, fisco e walfare, in Manager Italia (ultimo accesso: 19 settembre 2019)

Le clausole più assurde inserite nei contratti dei calciatori, Fox Sport, (ultimo accesso 19 settembre 2019)

Le retribuzioni dei Manager, in Manageritalia (ultimo accesso: 22 settembre 2019)

Quanto guadagniamo, in Manageritalia, (ultimo accesso: 22 settembre 2019)