



UNIVERSITÀ POLITECNICA DELLE MARCHE
FACOLTÀ DI ECONOMIA “GIORGIO FUÀ”

Corso di Laurea triennale in

ECONOMIA E COMMERCIO

Sistemi di incentivazione e welfare aziendale: analisi
descrittiva e impatto sugli individui e sulle aziende

Incentive systems and corporate welfare:
descriptive analysis and impact on individuals and
companies

Relatore:

Prof. Maria Serena Chiucchi

Rapporto Finale di:

Tommaso Savelli

Anno Accademico 2021/2022

Sistemi di incentivazione e welfare aziendale: analisi descrittiva e impatto sugli individui e sulle aziende

INDICE

INDICE	2
INDICE DELLE FIGURE	3
INTRODUZIONE	4
1 CONTROLLO DEI RISULTATI DELLE PERFORMANCE	6
1.1 IL CONTROLLO MANAGERIALE	6
1.1.1 Il controllo delle azioni	6
1.1.2 Il controllo del personale e della cultura interna	7
1.1.3 Il controllo dei risultati.....	8
1.2 LA PERFORMANCE	9
1.2.1 Definizione e individuazione della performance.....	10
1.2.2 Responsabilità dei risultati conseguiti.....	12
1.2.3 Misure di performance	13
1.3 MOTIVAZIONE E PERFORMANCE	16
2 I SISTEMI DI INCENTIVAZIONE	19
2.1 DEFINIZIONE E FINALITÀ DEL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE	19
2.2 PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE ...	19
2.2.1 Ammontare dell'incentivo	21
2.2.2 Formula di incentivazione.....	22
2.2.3 Curva di incentivazione.....	23
2.2.4 Attività di comunicazione, formazione e accompagnamento.....	24
2.3 TIPOLOGIE E MODELLI DI INCENTIVAZIONE	25
2.3.1 Profit sharing.....	26
2.3.2 Gain sharing.....	27
2.3.3 Team bonus	28
2.3.4 Incentivi monetari	29
2.4 VALUTAZIONE ED EFFICACIA DEL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE	32
2.4.1 Criteri di valutazione del sistema di incentivazione.....	32
2.4.2 Impatto sugli individui	33
2.4.3 impatto sull'azienda e sul clima aziendale	34
3 IL WELFARE AZIENDALE	37
3.1 IL WELFARE AZIENDALE: DEFINIZIONE, ORIGINE, OBIETTIVI	37
3.2 POLITICHE DI WELFARE COME MECCANISMO DI INCENTIVAZIONE	39
3.3 IMPATTO SULLA CULTURA AZIENDALE	42
CONCLUSIONI	44
BIBLIOGRAFIA	46
RINGRAZIAMENTI	48

INDICE DELLE FIGURE

Figura 2.1 – Articolazione del sistema di incentivazione.....	20
Figura 2.2 – Esempio assegnazione incentivo in relazione al target di performance.....	23
Figura 2.3 – Esempio funzionamento profit sharing.....	26
Figura 2.4 – Esempio funzionamento gain sharing.....	28
Figura 2.5 – Trade off tra effetto incentivante e autofinanziamento.....	35
Figura 3.1 – Obiettivi e vantaggi dei vari strumenti nel campo dei benefit.....	40

INTRODUZIONE

In un contesto economico in cui la competizione è sempre più elevata, per guadagnare quote di mercato ed acquisire un vantaggio competitivo, le imprese devono focalizzarsi molto sull'allineare gli obiettivi strategici e gestionali che intendono perseguire, con gli interessi personali dei singoli individui impegnati nelle diverse funzioni aziendali. È pertanto fondamentale che ogni dipendente sia orientato verso la realizzazione delle strategie definite dal management, con lo scopo di permettere ad ogni azienda di ottenere elevati risultati e di incrementare nel tempo la produttività.

La presente tesi ha come obiettivo l'analisi e la descrizione di uno strumento del controllo dei risultati, ovvero il sistema di incentivazione, tramite il quale è possibile stabilire una relazione diretta tra le strategie dell'organizzazione e il comportamento dei singoli operatori aziendali, in quanto permette di creare un clima in cui le parole chiave sono soddisfazione, motivazione, meritocrazia, lealtà e fedeltà.

Nel primo capitolo della tesi, pertanto, l'attenzione si focalizza sulla definizione e sulle finalità del controllo dei risultati, di cui il sistema di incentivazione è parte, confrontandolo con le altre forme di controllo (controllo delle azioni, controllo della cultura interna e controllo del personale) che compongono il controllo manageriale.

Dato che la progettazione e l'implementazione di un sistema di incentivazione ha come premessa l'individuazione della performance richiesta a cui associare l'incentivo, il primo capitolo esamina in dettaglio in che modo è possibile identificare tale performance, chi ne è responsabile, come essa può essere misurata e valutata, ed infine come può essere notevolmente influenzata da un contesto motivante e stimolante.

Nel secondo capitolo della tesi l'oggetto è la descrizione del sistema di incentivazione, delle sue finalità, del modo in cui debba essere progettato e implementato al fine di essere apprezzato e utilizzato per molto tempo, delle diverse tipologie e modelli incentivanti che lo compongono e quanto questo sia efficace e impattante sugli individui e sull'azienda stessa.

Il terzo capitolo è invece dedicato al welfare aziendale, quale altro meccanismo di incentivazione in azienda, in quanto tramite determinate iniziative e piani prevede l'erogazione di incentivi ai dipendenti, non solo di tipo monetario, come accade invece con il sistema di incentivazione, ma anche di tipo non monetario, quali beni o servizi che rientrano all'interno della definizione di benefits o perquisites, i quali permettono di soddisfare e incentivare i propri dipendenti non solo economicamente, ma anche in relazione ad altri bisogni o aspettative.

1 CONTROLLO DEI RISULTATI DELLE PERFORMANCE

1.1 IL CONTROLLO MANAGERIALE

Il termine controllo nel corso del tempo ha assunto più di un significato, passando dal concetto di “verifica” e di “ispezione”, inteso cioè come controllo ispettivo del rispetto delle norme e delle procedure, al significato di “guida” e di “governo” ovvero potere sia di monitorare l’andamento dell’attività, ma anche di allineare i comportamenti degli individui con gli obiettivi aziendali, di comunicare le priorità aziendali e di favorire la diffusione di una cultura meritocratica. Da ciò segue che la focalizzazione non è tanto sulle azioni da svolgere ma, pertanto, sui risultati conseguiti rispetto agli obiettivi programmati ma anche sugli aspetti comportamentali (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

Il sistema di controllo manageriale è quel sistema che permette di catalizzare l’attenzione proprio sul secondo concetto di ‘controllo’ perché “esso ha il compito di fornire ai responsabili aziendali i supporti necessari per rendere più probabile che i dipendenti agiscano nell’interesse dell’organizzazione” (RICCABONI, 1999, p. 27). Il sistema di controllo manageriale è perciò un insieme di forme di controllo aventi l’obiettivo di supportare e stimolare i manager ed il personale a mettere in atto i comportamenti ritenuti più congrui con le strategie e le finalità aziendali. Il sistema di controllo manageriale ha per oggetto tre distinte forme di controllo che attraverso metodologie e focus distinti garantiscono il raggiungimento di tale obiettivo:

- controllo delle azioni;
- controllo del personale e della cultura interna;
- controllo dei risultati.

1.1.1 Il controllo delle azioni

Per controllo delle azioni si intende l’insieme di attività di monitoraggio delle azioni e di meccanismi fisici ed amministrativi in grado di garantire che i dipendenti eseguano solo quelle azioni che possono

apportare giovamento per l'organizzazione. Una volta definito chi è responsabile delle conseguenze di determinate azioni, il controllo delle azioni è il modo con cui più direttamente e pragmaticamente si può assicurare che i dipendenti operino nel miglior interesse dell'organizzazione, focalizzandosi principalmente sul loro operato. Il controllo delle azioni è però efficace solo quando sono presenti due condizioni (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014); (RICCABONI, 1999):

- i manager aziendali chiariscono in virtù di un obiettivo da raggiungere quali mansioni i collaboratori devono mettere in atto e quali no;
- i manager devono garantire che effettivamente ciò che si aspettano dai propri collaboratori possa essere messo in pratica.¹

1.1.2 Il controllo del personale e della cultura interna

Il controllo del personale è l'insieme delle iniziative, situazioni e strumenti in grado di far sì che i dipendenti controllino da soli o reciprocamente i propri comportamenti con il fine di mettere in atto quanto è nell'interesse dell'azienda. Questa forma di controllo viene attuata perché si vuole creare un clima in cui il dipendente svolga le proprie mansioni di propria iniziativa, traendo un senso di soddisfazione e autorealizzazione nel momento in cui riesce ad ottenere l'obiettivo prefissato (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014). Il controllo del personale può essere una leva per ottenere successo per una qualsiasi azienda e perciò risulta fondamentale utilizzare tecniche e strumenti per supportare tale sistema. Questi strumenti possono essere sia definiti in modo formale, sia in modo informale come, ad esempio, conversazioni su temi di carattere personale, sviluppare reti sociali e relazioni interpersonali, condividere sia idee, sia passioni, sia iniziative che vanno oltre l'aspetto professionale (RICCABONI, 1999). I controlli sul personale, in sintesi, assolvono a tre fondamentali funzioni (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014):

1. chiarire cosa l'organizzazione si aspetta che il singolo dipendente faccia;

¹ Per vantaggi e svantaggi del controllo delle azioni si veda (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014) e (RICCABONI, 1999).

2. rassicura il personale, nel senso che sfruttando le competenze e le risorse che possiede il buon esito delle azioni è garantito, il che può contribuire a creare un ambiente stimolante e motivante;
3. aumentare le probabilità che ogni dipendente eserciti un certo autocontrollo, in nome della propria coscienza e di un senso di autorealizzazione che può ottenere. ²

Il controllo della cultura interna invece ha come focus il fare in modo che i dipendenti si controllino reciprocamente mediante la condivisione dei valori e delle norme comportamentali, ovvero quando si parla di cultura interna si fa riferimento all'insieme di assunti basilari da percepire all'interno dell'organizzazione come il modo corretto di pensare e sentire in relazione ai vari problemi. Il controllo della cultura interna si può plasmare attraverso diverse metodologie come, ad esempio, codici di condotta; ricompense di gruppo; politiche volte ad accentuare la mobilità del personale fra le diverse funzioni aziendali; le architetture fisiche e sociali come, ad esempio, il layout degli uffici o la diffusione di un certo lessico o di un determinato modo di vestirsi; l'input fornito dall'alta direzione (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

1.1.3 Il controllo dei risultati

Il controllo dei risultati è quella forma di controllo costituita da attività che, tramite la responsabilizzazione su parametri-obiettivo operata mediante processi di valutazione delle performance, verificano che le decisioni e i comportamenti individuali e organizzativi, possano aumentare le probabilità di conseguire gli obiettivi attribuiti dall'azienda. Viene quindi utilizzata per controllare le azioni dei collaboratori su tutti i livelli organizzativi, ma in modo particolare su coloro che hanno un potere decisionale, come ad esempio i manager aziendali (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014); (RICCABONI, 1999). I controlli sui risultati offrono svariati benefici di carattere preventivo, infatti, un'accurata definizione di quali risultati raggiungere, informa i manager

² Per le distinte tipologie di implementazione del controllo sul personale adottate in azienda si veda (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

su quello che ci si aspetta da loro e li incoraggia a fare il massimo delle loro possibilità. In questo modo, i controlli sui risultati possono far fronte a una possibile mancanza di direttive, oltre a essere particolarmente efficaci nei confronti dei problemi motivazionali. Questo effetto motivante si determina in particolare quando la produzione dei risultati desiderati promuovono anche un tornaconto economico per i lavoratori, ossia vengono associate alle performance realizzate degli incentivi. In questo modo, le organizzazioni possono trarne beneficio perché si riesce sia ad attrarre e a trattenere quei collaboratori che hanno maggiore fiducia nelle proprie capacità e sia ad incoraggiarli a sviluppare i propri talenti per accedere alle ricompense legate ai risultati. Infine, dopo aver chiarito quali obiettivi deve raggiungere il manager, compito del controllo dei risultati è la valutazione e la verifica, tramite le misure di performance, di quanto effettivamente ha raggiunto e conseguito (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

Per garantire che il controllo dei risultati sia efficace è necessario che sussistano tre condizioni (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014):

- possibilità di specificare i risultati attesi;
- chi viene controllato deve essere in grado di avere leve decisionali e quindi controllabilità dei risultati che deve conseguire;
- capacità di misurare efficacemente i risultati.

Nei prossimi paragrafi verrà illustrato in dettaglio quali sono le fasi svolte dal controllo dei risultati e come queste possono influenzare la motivazione in azienda.

1.2 LA PERFORMANCE

Un aspetto cruciale del controllo dei risultati è la performance da conseguire e perciò se un'azienda intende ottenere successo ed essere competitiva sul mercato basandosi sul controllo dei risultati del personale, deve essere in grado di distinguere e quindi valutare quando questi conseguono delle performance ottime, discrete o di basso livello (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006). Il sistema di valutazione delle performance è lo strumento primario con cui si può perseguire

questo obiettivo, ma è solo una parte del più ampio concetto di gestione della performance. Con l'espressione gestione della performance o performance management, si intende infatti "il processo attraverso il quale i manager verificano che le attività e i risultati dei loro collaboratori siano in linea con gli obiettivi aziendali" (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006, p. 222).

Questo processo di verifica che permette di configurare un ambiente in cui i collaboratori agiscono non perseguendo esclusivamente interessi personali, ma principalmente l'interesse dell'azienda a cui appartengono è necessario, soprattutto nelle imprese di grandi dimensioni (CAPRA, 2013). Data questa premessa, per approfondire il concetto di gestione della performance risulta fondamentale sviluppare i sistemi di controllo sui risultati su tre principali fasi (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014):

- a) sistemi di pianificazione e budgeting utili per specificare gli obiettivi dell'organizzazione, quali strategie adottare per raggiungerli, quali risultati ci si aspetta di ottenere e le relative misure di performance;
- b) centri di responsabilità economica, utili per identificare chi è responsabile economicamente delle performance che si eseguono in azienda;
- c) piani di incentivazione con cui si associano incentivi e ricompense ai risultati.

1.2.1 Definizione e individuazione della performance

Il primo passo da svolgere prima di misurare le performance, di valutarle e quindi di associarle degli incentivi è capire quali sono gli elementi che la costituiscono dandone una definizione. La performance è "il risultato sistemico dell'interazione di una pluralità di prestazioni e rendimenti intermedi e spesso frammentati, interdipendenti nel tempo e nello spazio, conseguenti all'attuazione delle decisioni aziendali. Comprendere la performance significa pertanto individuare le relazioni di causa effetto tra prestazioni economiche globali (effetto) e prestazioni parziali, di carattere intermedio e frammentato, realizzatesi in momenti e in luoghi differenti, con il contributo di unità organizzative interne o addirittura esterne all'azienda" (SILVI, 1996, p. 16).

Per questo motivo, all'inizio del processo di valutazione della performance, è necessario specificare il livello e il tipo di prestazione necessari per ottenere gli obiettivi aziendali. Tale prestazione stabilita a preventivo, al termine del processo viene confrontata con quella ottenuta a consuntivo con il fine di darne una valutazione (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006). A tal fine risultano fondamentali i sistemi di pianificazione e di budgeting, svolti nella prima fase del controllo dei risultati. Infatti, questi sistemi permettono di indicare gli obiettivi dell'organizzazione, con che strategie si intende perseguirli e quindi permette di definire quali performance sono richieste. Le finalità della pianificazione e del budgeting sono quattro (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014):

1. programmare le decisioni, da quelle più urgenti a quelle meno e fornire incoraggiamento ai manager nello svolgere le azioni desiderate in relazione a prospettive di crescita, rischi e risorse a disposizione;
2. favoriscono il coordinamento e la condivisione delle informazioni in tutti i livelli organizzativi tramite la trasmissione di obiettivi e opportunità con approcci top-down o bottom-up;
3. facilitare la supervisione del top management;
4. motivazione dei manager in quanto i budget sono piani di azione strettamente correlati alla valutazione della performance e quindi alle loro ricompense.

I cicli di pianificazione che esistono sono il ciclo di pianificazione strategica in cui vengono definiti obiettivi strategici e di fondo dell'azienda, il ciclo di capital budgeting ed infine il ciclo di budgeting operativo in cui vengono definiti gli obiettivi gestionali necessari per il controllo dei risultati e pertanto è opportuno approfondirlo (MERCHANT, VAN DER STEDE E ZONI, 2014; NOE, HOLLENBECK, GERHART E WRIGHT, 2006). “Il sistema di budget è composto da documenti relativi a funzioni/sezioni particolari e da documenti aventi come riferimento l'azienda nel suo complesso” (RICCABONI, 1999, p. 39), i quali presentano una molteplicità di utilità, tra cui di particolare importanza è la capacità di bilanciare sia la gestione aziendale nel tempo, sia il sistema organizzativo, permettendo nel breve periodo di orientare le azioni e i programmi in funzione di

determinati obiettivi raggiungibili anche grazie ad un coordinamento preventivo di tutte le unità organizzative ((DONNA, 1977).

Dunque, dopo aver svolto il processo di budgeting, esso diviene una guida, un insieme di obiettivi per i soggetti a cui sono rivolti, in relazione dei quali è possibile identificare chiaramente quale performance ci si attende, in termini di profitto, ricavi o costi. Gli obiettivi, che principalmente sono di tipo economico- finanziario e quindi anche le performance, se possiedono determinate caratteristiche possono motivare e rendere competitivi i manager a cui vengono affidati. Le caratteristiche di un obiettivo motivante sono sintetizzabili nell'acronimo S.M.A.R.T. ovvero essi devono essere specifici, misurabili, accessibili, realistici e timely (ossia devono avere una scadenza) (PETITTA & MAINARDI, 2012).

1.2.2 Responsabilità dei risultati conseguiti

Una volta individuate le performance che ci si aspetta dai collaboratori in relazione a degli obiettivi di diversa natura, risulta fondamentale specificare chi è responsabile dei risultati che si ottengono all'interno dell'azienda, entrando dunque nella seconda fase del controllo dei risultati. Perciò, è necessario costituire “una mappa delle responsabilità, al fine di individuare, con la maggior chiarezza possibile, compiti ed aree di competenze degli operatori” (RICCABONI, 1999, p. 41). Per ripartire compiti e aree di competenze è utile il concetto di centro di responsabilità, con cui si può identificare chi è il responsabile, economicamente parlando, del conseguimento di uno specifico insieme di risultati economico finanziari e/o dell'uso di determinati input (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

“Alla base del controllo di gestione sta infatti la scomposizione della piramide aziendale in centri di responsabilità e l'assegnazione a ognuno di questi delle variabili (costi e ricavi) da esso controllabili; a seconda della natura delle variabili assegnate a un singolo centro di responsabilità, è usuale identificare alcune categorie caratteristiche di tali centri; si hanno in particolare centri di costo, centri di ricavo, centri di spesa, centri di profitto, centri di investimento” (DONNA, 1977, p. 521).

I centri di costo sono centri in cui è possibile determinare con precisione input e output e le loro relazioni. L'obiettivo assegnato al responsabile è un obiettivo di efficienza, cioè inteso come minimizzazione di costi per ottenere il maggior numero possibile di output facendo leva su coefficienti di impiego dei fattori produttivi. I centri di spesa sono invece centri in cui non è possibile determinare con precisione gli output né le loro relazioni con gli input. L'obiettivo del responsabile è rispettare il limite di spesa assegnato facendo leva sulle risorse a disposizione. I centri di ricavo sono centri in cui i manager sono responsabili dei ricavi conseguiti e il loro obiettivo è quello di massimizzare i ricavi derivanti dalle vendite dei beni o della prestazione dei servizi facendo leva soprattutto sui volumi di vendita. I centri di profitto sono centri in cui i manager sono responsabili dei profitti conseguiti. L'obiettivo del responsabile del centro di profitto è quello di massimizzare il profitto facendo leva sui prezzi di acquisto delle risorse, sui prezzi di vendita dei prodotti, sui volumi di vendita, sui mix di produzione e sull'efficienza. Infine, i centri di investimento sono centri in cui i manager sono responsabili dei rendimenti conseguiti con gli investimenti effettuati e il loro obiettivo è quello di massimizzare il ROI agendo su tutte le leve che concernono costi e ricavi e sulle decisioni di investimento. (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014; DONNA, 1977).

1.2.3 Misure di performance

La fase che termina la progettazione del sistema della gestione delle performance e che costituisce il legame con il sistema di incentivazione è costituita dalla definizione degli indicatori che sono in grado di poterla valutare. Il processo di misurazione della performance si può articolare in quattro fondamentali passaggi (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014):

- 1) definire le dimensioni di risultato ovvero quale tipologia di obiettivo raggiungere, ad esempio, la creazione di valore per gli azionisti, la soddisfazione dei clienti, l'innovazione o la sostenibilità;
- 2) identificare le misure di performance in relazione alle dimensioni di risultato con cui esse devono essere coerenti;
- 3) specificare in relazione a ogni misura di performance il target di risultato atteso;

4) associare le ricompense o incentivi al raggiungimento dei target, con il fine di motivare i responsabili ad ottenere quanto desiderato dall'organizzazione.

Il primo step è stato già analizzato nel paragrafo relativo alla definizione della performance tramite i sistemi di budgeting.

Il secondo passo, oggetto di questo paragrafo, è l'identificazione delle misure di performance, per le quali sin da subito è necessario porre attenzione su un aspetto cruciale: valutare la prestazione dei collaboratori in funzione di quanto stabilito in fase di budgeting e quindi di giudicarli relativamente all'allineamento con i risultati attesi (le dimensioni di risultato), i quali devono essere compresi e fissati congiuntamente con chi deve successivamente attuarli (BHIMANI, CAGLIO, DITILLO, & MORELLI, 2010).

Inoltre, tutti gli indicatori di performance affinché possano incentivare il manager a svolgere tutte le azioni richieste dall'organizzazione “dovrebbero possedere i seguenti requisiti: coerenza con gli obiettivi aziendali, precisione nella misurazione dell'oggetto, oggettività nella valutazione, tempestività di calcolo e comprensibilità, nel senso che il soggetto valutato deve essere consapevole del significato gestionale dell'indicatore adoperato nonché delle azioni in grado di influenzarne il montante” (RICCABONI, 1999, p. 58-59). I principali indicatori che vengono utilizzati possono essere classificati in tre grandi categorie (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014):

- misure di performance di mercato;
- misure di performance contabili;
- combinazione di misure di performance, al cui interno la più importante è la balance scorecard.³

Le prime due categorie fanno parte del gruppo di misure sintetiche o globali, ovvero quello che valutano le performance considerando l'azienda nel suo complesso in base a obiettivi di carattere economico-finanziario. Gli indicatori di mercato sono rilevati quando l'azienda si interfaccia con il

³ Per approfondire quali sono i punti di forza e i punti di debolezza nell'utilizzo di ogni tipologia di misura di performance si veda (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014)

contesto esterno (SILVI, 1996) e questi ad esempio possono essere indicatori che misurano quanto si sia modificato il valore dell'impresa; quanto l'investimento in capitale di rischio per gli azionisti possa essere remunerativo; oppure indicatori che misurano la quota di mercato dell'impresa, la sua redditività netta e il suo livello di indebitamento (MERCHANT, KENNETH, VAN DER STEDE, 2014; SILVI, 1996).

Le misure di performance contabili invece sono molto importanti in modo particolare per i manager ed essi “hanno un carattere interno all'azienda e parziale poiché riflettono:

- il funzionamento delle singole unità organizzative o dei processi preposti all'attuazione delle scelte organizzative e gestionali e al conseguimento della performance globale;
- i risultati economici intermedi delle combinazioni prodotto mercato organizzazione” (SILVI, 1996, p. 24)

Le misure contabili possono assumere due principali forme soprattutto in virtù delle regole che vengono seguite per realizzare il bilancio d'esercizio (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014):

- misure residuali come ad esempio reddito netto, utile operativo, EBITDA, reddito residuale;
- misure contabili di rendimento come ad esempio ROI, ROE, RONA (return on net assets) e il RAROC (risk- adjusted return on capital).⁴

L'ultima categoria di misure di performance riguarda la combinazione di indicatori, in cui ha grande spicco la balance scorecard ideata da Kaplan e Norton, definita come un metodo per “tenere traccia di risultati finanziari mentre in simultanea si tengono sotto controllo i progressi nella costruzione delle capacità distintive e nell'acquisizione delle risorse intangibili necessarie per la crescita futura” (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006, p. 346). La balance scorecard è dunque uno

⁴ Il RAROC è un indice che può essere espresso tramite il seguente rapporto: (Ricavi – Costi – Perdite attese) / Capitale economico. Questo indice esprime il rendimento atteso da un'attività aggiustato per i rischi e il capitale impiegato per finanziare l'attività stessa. Il RONA è un indice di performance finanziaria dato dalla seguente formula: EBIT/ investimenti operativi netti. Questo indice evidenzia quanto tramite i processi gestionali l'impresa sia in grado di utilizzare i propri asset efficacemente ed efficientemente.

strumento più completo che può essere utilizzato congiuntamente con gli altri indicatori di performance perché si può catalizzare l'attenzione oltre che al breve periodo e ai risvolti economico-finanziari, anche su altre prospettive extra finanziarie e future, come quella dei clienti, dell'efficienza, della puntualità delle consegne o delle prospettive di sviluppo e apprendimento (BHIMANI, CAGLIO, DITILLO, & MORELLI, 2010); (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

Nel terzo step del processo di valutazione delle performance, in relazione ad ogni misura di performance si specificano delle soglie o dei target di risultato che l'azienda si attende di ottenere ed infine come ultimo step, si associa ogni target a degli incentivi, fase che sarà approfondita dettagliatamente nel prossimo capitolo in modo particolare relativamente agli schemi di incentivazione.

1.3 MOTIVAZIONE E PERFORMANCE

Il concetto di motivazione presenta una molteplicità di definizioni, ma tra queste quella che appare più coerente quando si parla di organizzazione aziendale è la seguente: la “motivazione è un costrutto usato per spiegare l'inizio, la direzione, l'intensità e la persistenza del comportamento diretto verso un obiettivo” (VAZZAZ, 2014, p. 13).

Di conseguenza la motivazione deve essere intesa come una competenza, risorsa di ogni dipendente a livello professionale in grado di determinare il successo di una impresa, ed è proprio per questa ragione, come illustrato precedentemente, che è fondamentale legarla alle performance degli individui, in relazione ad un certo obiettivo da conseguire. Infatti, esiste una formula che può essere utilizzata per legare la motivazione con la performance:

$$\text{Performance} = \text{abilità} \times \text{motivazione} \times \text{addestramento.}$$

Questa formula può sinteticamente far notare che se la motivazione fosse nulla, lo sarà anche la performance, ed è proprio per questo motivo che i vertici aziendali si adoperano per far sì che l'ambiente in cui operano i propri collaboratori sia stimolante e motivante, con l'obiettivo di limare la divergenza tra interesse egoistico dei collaboratori, in particolare dei manager, e interesse aziendale

(ROBERTSON & SMITH, 1992). Alla base di questa preoccupazione che i vertici aziendali hanno, vi è infatti il concetto di asimmetria informativa o più specificatamente di azione nascosta, su cui è quindi opportuno fare un approfondimento. L'azione nascosta o opportunismo post- contrattuale (azzardo morale) è intesa come quella situazione in cui “il principale non può controllare perfettamente l'operato dell'agente” (STAFFOLANI, 2011, p. 411), ovvero quando per l'imprenditore o per chi è addetto al controllo del personale, è difficile conoscere quanto si impegni ogni suo dipendente. Ciò può causare ovviamente dei problemi e dei rischi per l'azienda in quanto rispetto ad essa i lavoratori hanno un interesse contrapposto: impegnarsi il meno possibile per aumentare il proprio benessere, a cui ovviamente corrisponde una performance e delle scelte poco soddisfacenti per il raggiungimento degli obiettivi aziendali. Soprattutto in quelle situazioni in cui per l'imprenditore è difficile controllare perfettamente le azioni dei propri collaboratori, tipico delle grandi imprese, è necessario che essi siano adeguatamente motivati e stimolati in modo tale da rendere più appetibile ai loro occhi l'impegno sul luogo di lavoro cosicché possano comportarsi nel modo più ottimale per il principale (STAFFOLANI, 2011). Questa premessa è importante perché è da ciò che deriva l'esigenza per i vertici aziendali di progettare un ambiente motivante. Ai fini della progettazione di un contesto stimolante, è necessario specificare ai manager cosa è loro richiesto, come devono raggiungerlo e nel momento in cui lo raggiungono è necessario comunicare loro che potranno essere premiati. Inoltre, altri elementi che possono influire sulla motivazione sono (ROBERTSON & SMITH, 1992):

- i. la struttura organizzativa aziendale, la quale più è rigida e più genera assenteismo e bassi stimoli per i dipendenti;
- ii. le tipologie di sistemi di controllo con cui sono monitorati i dipendenti per garantire che svolgano il loro dovere;
- iii. la progettazione delle mansioni che deve essere in grado di ispirare i dipendenti con lo scopo di migliorare in primo luogo la loro efficienza in termini di produttività e in secondo luogo la loro soddisfazione. Infatti, ogni dipendente desidera poter sviluppare professionalità e

competenze e per questo le sue mansioni devono essere varie, ben identificabili, significative per altri individui, garantire autonomia e feedback periodici;

- iv. la selezione del personale che sia adeguatamente motivato in relazione agli obiettivi e alle strategie di fondo dell'organizzazione;
- v. la formazione del personale necessaria per modellare i comportamenti e le azioni dei lavoratori e per creare una visione entusiasmante ed interessante dell'azienda;
- vi. la redazione del budget in cui per motivare i manager è opportuno coinvolgerli nella definizione degli obiettivi che quindi possono essere percepiti come propri, giusti e chiari. Gli obiettivi su cui vengono responsabilizzati sono una leva motivazionale perché come descritto nel paragrafo 1.2.1) fungono da guida nelle loro scelte. Fondamentale per ottenere queste conseguenze positive è l'utilizzo dell'approccio bottom-up in fase di redazione del budget (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014); (RICCABONI, 1999).
- vii. i sistemi di incentivazione e di remunerazione contribuiscono a creare un ambiente stimolante poiché, se adeguatamente progettati, sono efficaci nel predisporre una governance che abbia come obiettivo la massimizzazione della creazione di valore per l'azienda e lo sviluppo sostenibile nel lungo periodo (MELONI & ZAMBON, 2012).

Per gli effetti positivi appena analizzati in termine di motivazione a conseguire migliori performance e poiché costituisce l'ultimo tassello del processo di valutazione delle performance svolto grazie alla forma del controllo dei risultati, è ora necessario esplorare in profondità il concetto di sistema di incentivazione.

2 I SISTEMI DI INCENTIVAZIONE

2.1 DEFINIZIONE E FINALITÀ DEL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Una componente fondamentale del controllo dei risultati è il sistema di incentivazione, il quale ha come fondamentale premessa tutto ciò che è stato spiegato nel precedente capitolo. Con il sistema di incentivazione il focus è sulle modalità con cui la performance può essere associata, in base a determinati strumenti e tecniche, a ricompense monetarie e non, di breve periodo o di lungo periodo (RICCABONI, 1999). I sistemi di incentivazione consistono dunque in “processi gestionali finalizzati a facilitare l’allineamento degli obiettivi “ (CAPRA, 2013, p. 10), cioè sono processi e meccanismi definiti a priori in grado di motivare i manager e orientarli verso le performance attese poiché, legando la valutazione degli esiti conseguiti a una serie di ricompense, riescono a soddisfare i loro bisogni e le loro aspirazioni.

I sistemi di incentivazione vengono predisposti anche per un’altra finalità: permettono all’organizzazione di attrarre e trattenere le risorse manageriali più qualificate (MELONI & ZAMBON, 2012). Infatti, al personale, specie quello più qualificato e più consapevole delle proprie skills e delle proprie competenze, soprattutto in fase di selezione, vengono offerte delle ricompense mediamente più elevate rispetto a quelle dei propri concorrenti oppure si tende ad offrire loro retribuzioni variabili in funzione delle performance che ottengono permanendo in azienda per molto tempo (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

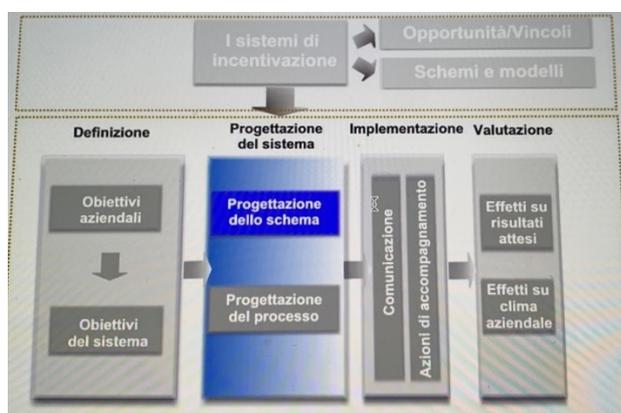
2.2 PROGETTAZIONE E IMPLEMENTAZIONE DEL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Dopo aver definito il sistema di incentivazione e averne individuato le finalità, occorre capire come progettarlo. Il sistema di incentivazione si può suddividere in due componenti fondamentali (OD&M CONSULTING, 2011):

1. schema di incentivazione, ovvero lo strumento tecnico come le formule di incentivazione, l'ammontare degli incentivi, i target di risultato attesi rispetto cui associare l'incentivo e la curva di incentivazione;
2. processo di incentivazione ossia l'insieme delle attività con le quali l'organizzazione usa lo strumento come leva di gestione delle risorse umane.

Le diverse fasi che devono essere svolte al fine di progettare l'intero sistema di incentivazione possono essere sintetizzate dal grafico presente nella Figura 2.1 sottostante:

Figura 2.1 – Articolazione del sistema di incentivazione



Fonte – (OD&M CONSULTING, 2011, p. 39)

Nella fase di progettazione dello schema di incentivazione gli step che devono essere svolti sono i seguenti (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014):

- a) definire l'ammontare degli incentivi (si veda par. 2.2.1);
- b) definire le formule di incentivazione (si veda par. 2.2.2);
- c) individuare la forma della curva di incentivazione (si veda par. 2.2.3).

Prima di attuare questi tre fondamentali passi è però opportuno identificare il gruppo di lavoratori per cui si realizza lo schema di incentivazione in quanto da un lato questa specificazione favorisce la chiarezza e la trasparenza del sistema e dall'altro se l'azienda decidesse di coinvolgere l'intera popolazione aziendale, potrebbe progettare e implementare schemi di incentivazione diversi e su misura per ogni segmento di popolazione aziendale di riferimento risultando quindi più efficace. Si può scegliere di rivolgersi a segmenti di popolazione aziendale in base ai diversi livelli gerarchici (ad

esempio: tutti i direttori generali, tutti i manager...) oppure si possono identificare tali segmenti di popolazione in base alle diverse unità organizzative (ad esempio: area commerciale, area amministrativa...), oppure ci si può riferire ad un solo manager o infine a tutta l'intera organizzazione aziendale (OD&M CONSULTING, 2011).

2.2.1 Ammontare dell'incentivo

Una variabile fondamentale della progettazione dello schema di incentivazione, che definisce l'importanza attribuitagli dai vertici dell'organizzazione, è la definizione dell'ammontare dell'incentivo da dover associare alle performance conseguite dal manager in relazione agli obiettivi gestionali a lui assegnati (RICCABONI, 1999). Definire l'entità dell'incentivo è importante poiché quasi tutti i lavoratori sono attratti da maggiori retribuzioni in denaro che si possono ottenere in base a quanto si riescono ad allineare con le prestazioni richieste dai dirigenti aziendali (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

Per stabilire l'entità del premio in modo tale che risulti incentivante si può scegliere di perseguire due strade diverse. La prima opzione prevede l'individuazione del monte incentivi in base a considerazioni interne, ovvero si decide di erogare come incentivo, ad esempio, una percentuale fissa della retribuzione annua al raggiungimento di determinati obiettivi aziendali. Per la seconda opzione invece l'orientamento è all'esterno dell'azienda, infatti si può effettuare una analisi di benchmark retributivo, ovvero stabilendo l'ammontare dell'incentivo in base a quanto avviene già nel mercato del lavoro (OD&M CONSULTING, 2011).

Infine, ci sono alcuni aspetti che devono essere tenuti presenti quando si definisce l'entità dell'incentivo e da cui si può esprimere una valutazione di efficacia degli stessi, ed essi sono:

- se il sistema di incentivazione fosse progettato e gestito in modo non adeguato è possibile che si creino delle disfunzioni gestionali rilevanti dovute all'eccessivo focus dei collaboratori sul meccanismo di incentivazione, in modo particolare se esso garantisce un premio con un ammontare elevato. Infatti, tra il livello di performance e l'entità degli incentivi vi è una

relazione a forma di U rovesciata, la quale esprime che se l'incentivo fosse troppo alto sarebbe possibile che la performance peggiori (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014); (RICCABONI, 1999);

- l'entità dell'incentivo deve essere stabilita considerando la possibilità di utilizzo anche di altre metodologie motivazionali da affiancare a tutto il sistema di incentivazione, poiché i manager possono essere stimolati non solo in base a riconoscimenti monetari ma anche in base ad altri fattori come i fringe benefits o i perquisite che saranno opportunamente analizzati nel prossimo capitolo;
- per la fissazione dell'entità dell'incentivo è altresì importante considerare variabili interne all'azienda, relative sia alla cultura aziendale in tema di sistema motivazionale, sia alle preferenze e conoscenze economico finanziarie dei manager valutati, come ad esempio attitudine dei responsabili verso forme di retribuzione variabili, importanza che viene associata a determinate forme di retribuzione monetarie in relazione ad altre forme retributive, il senso di fedeltà verso l'azienda, volontà di cambiare posto di lavoro o occupazione. Inoltre, sono influenti anche alcune variabili esterne quali il grado di diffusione dei sistemi di incentivazione nel settore di appartenenza dell'impresa o nell'area territoriale di operatività, oppure in relazione ai concorrenti e al particolare momento economico presente nel mercato (RICCABONI, 1999).

2.2.2 Formula di incentivazione

La formula di incentivazione è il modo con cui l'organizzazione comunica ai collaboratori target dello schema di incentivazione, gli incentivi che spettano loro e quali tecniche vengono utilizzate per individuarli. La formula di incentivazione da scegliere per progettare il sistema di incentivazione può essere esplicita, ovvero quando è chiaramente dettagliata in un contratto di incentivazione, oppure può essere implicita, situazione che si verifica quando gli incentivi sono assegnati discrezionalmente. La soggettività con cui vengono assegnate le ricompense ha sia punti di forza sia di debolezza. I punti

di forza sono individuabili nel fatto che in questo modo i contratti in cui è presente la formula di incentivazione sono flessibili, il che permette di non dover forzatamente definire a priori le basi di incentivazione e i pesi relativi dei distinti criteri usati per la valutazione, aumentando così le probabilità che il dipendente si impegni e si sforzi con il fine di conseguire il miglior risultato possibile, riducendo quindi anche il rischio di arresa di fronte ad un target che ritiene troppo elevato. Gli svantaggi delle formule di incentivazione definite implicitamente invece sono individuabili nel maggior rischio a carico dei collaboratori: da un lato essi potrebbero essere giudicati basandosi su criteri diversi rispetto a quelli con cui si sono fissati a preventivo gli obiettivi da conseguire e da un altro lato potrebbe creare un clima di sfiducia nei confronti di chi è addetto alla valutazione, tale da indurre nel dipendente un senso di frustrazione e di demotivazione elevato, il che rende il premio discrezionale poco incentivante (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

Nella formula di incentivazione è presente il processo di valutazione delle performance articolato nelle quattro fasi descritte nel paragrafo 1.2.3, focalizzandosi principalmente sulla definizione dei target di risultato atteso, in relazione a ogni misura di performance, in base al quale poi viene attribuito un incentivo (OD&M CONSULTING, 2011).

Un esempio puramente descrittivo di attribuzione dell'incentivo in relazione al target di risultato è identificabile nella figura 2.2.

Figura 2.2 – Esempio assegnazione incentivo in relazione al target di performance

Livelli target	RANGE DI RISULTATO	PREMIO
INSODDISFACENTE	inferiore a -5%	€ 0
INFERIORE ALLE ATTESE	da -2% a -5%	€ 3.040
BUDGET	€ 30.000.000	€ 6.080
DI POCO SOPRA LE ATTESE	da +2% a +5%	€ 9.240
SOPRA LE ATTESE	oltre +5%	€ 12.160

Fonte – (OD&M CONSULTING, 2011, p. 69)

2.2.3 Curva di incentivazione

Come è stato illustrato nel paragrafo precedente, gli incentivi vengono assegnati in base a delle formule e a dei livelli target delle performance ed il loro collegamento può essere espresso mediante una funzione incentivi–performance (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014). La funzione incentivi–performance, infatti, “esprime l’andamento del valore del premio al variare della prestazione finale complessivamente raggiunta dall'individuo” (RICCABONI, 1999, p. 75) e presenta sempre un limite inferiore, sotto il quale non viene riconosciuto nessun bonus perché si reputa che la performance ottenuta sia mediocre e un limite superiore, oltre il quale viene riconosciuto sempre lo stesso bonus, in quanto può essere controproducente aumentare molto il premio come specificato nella sezione relativa all’ammontare degli incentivi (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014). Tra l’estremo inferiore e superiore si può individuare il livello dell’incentivo in funzione del risultato raggiunto e la funzione in questo tratto può assumere tre forme (RICCABONI, 1999):

- funzione a scalini: lo stesso incentivo viene riconosciuto per più livelli di risultato, tranne il caso in cui la performance del responsabile passi al tratto successivo;
- linea retta continua utile per stimolare continuamente il manager a migliorare cercando di controllare il rischio di indurre azioni incoerenti con gli obiettivi aziendali;
- funzione spezzata che accentua i vantaggi e gli svantaggi della linea retta continua.

2.2.4 Attività di comunicazione, formazione e accompagnamento

Dopo aver progettato lo schema di progettazione occorre progettare il relativo processo di incentivazione che è costituito da un insieme di fasi e attività che partono dalla definizione degli obiettivi tramite il processo di budgeting svolto in ciascun anno e dalla loro assegnazione al segmento aziendale a cui il sistema di incentivazione fa riferimento, fino ad arrivare alla valutazione della performance, in base alla quale viene poi eventualmente erogato l’incentivo stabilito inizialmente. (OD&M CONSULTING, 2011).

Una volta definiti schema di incentivazione e processo di incentivazione, occorre implementare l’intero sistema con la prospettiva di continuare ad utilizzarlo nel tempo. Infatti, nel momento in cui

le imprese dedicano molto tempo e costi alla progettazione del sistema, ma una volta ‘lanciato’ non viene adeguatamente supportato, apprezzato e compreso, tutti gli sforzi possono essere resi vani. Per questo motivo è essenziale che vengano svolte determinate attività (OD&M CONSULTING, 2011):

- attività di comunicazione utili per favorire il lancio del sistema nell’organizzazione in quanto esse mirano a creare un clima in cui i soggetti a cui questo viene rivolto siano informati adeguatamente e siano concordi, in primo luogo, con gli obiettivi richiesti dall’azienda, ma anche con i target di risultato loro assegnati e con l’entità e le modalità con cui sono definiti gli incentivi che possono ottenere. La comunicazione può essere sia individuale che di gruppo e possono essere utilizzate diverse vie di comunicazione, come bacheche, newsletter, portali aziendali;
- attività di accompagnamento, ossia tutte quelle verifiche utili per capire se effettivamente gli obiettivi del sistema sono compresi e condivisi, per cogliere l’esistenza delle condizioni tecniche e delle condizioni di consenso tra le persone sottoposte al piano di incentivazione;
- attività di formazione necessaria per chi ha il compito di gestire il sistema di incentivazione come leva per motivare le risorse umane e per assolvere a tutte le finalità per cui viene predisposto.

2.3 TIPOLOGIE E MODELLI DI INCENTIVAZIONE

Esistono diversi modelli di incentivazione, tra cui di particolare rilevanza sono il:

- profit sharing (si veda par. 2.3.1);
- gain sharing (si veda par. 2.3.2);
- team bonus (si veda par. 2.3.3).

In relazione ad ogni modello di incentivazione, i passaggi che devono essere svolti fino all’erogazione dell’incentivo sono gli stessi elencati nel paragrafo 1.2.3) relativa alle misure di performance. Per ogni modello di incentivazione la differenza consiste nella scelta iniziale del parametro di

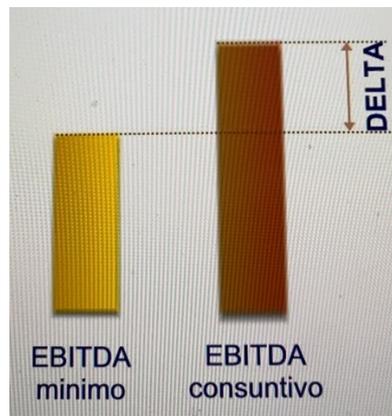
performance, in base al quale si calcola il valore differenziale tra valore a consuntivo e valore preventivato (OD&M CONSULTING, 2011).

2.3.1 Profit sharing

Con l'espressione profit sharing si fa riferimento a quelle ricompense che vengono elargite in relazione ai profitti conseguiti grazie allo svolgimento delle prestazioni aziendali, ovvero è la partecipazione ai risultati economici (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006).

Il profit sharing viene solitamente attuato prendendo come riferimento iniziale degli indicatori di performance aziendale, quali ad esempio l'EBITDA o il valore aggiunto, focalizzando quindi l'attenzione non sul premiare i collaboratori per specifiche attività che incrementano la produttività o l'efficienza.

Figura 2.3 – Esempio funzionamento profit sharing



Fonte – (OD&M CONSULTING, 2011, p. 19)

Il modello di profit sharing presenta sia dei vantaggi che degli svantaggi (OD&M CONSULTING, 2011). I vantaggi sono i seguenti:

- stimola i dipendenti a configurarsi con il pensiero dei vertici aziendali in modo tale da rendere l'intera organizzazione più efficiente e diretta verso un obiettivo comune (ovvero performance a livello aziendale soddisfacenti) riducendo così comportamenti individualistici;

- le ricompense attribuite con il profit sharing non sono parte costituente della retribuzione fissa, ma variabile, consentendo all'azienda di ridurre in automatico i costi del personale in periodi di difficoltà; (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006)
- facilità di gestione del modello in quanto esso si basa su indicatori di performance che sono continuamente aggiornati e analizzati;
- effetto incentivante elevato in particolare per il top management il quale può direttamente influire sulle performance aziendali (OD&M CONSULTING, 2011).

Gli svantaggi invece possono essere (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006):

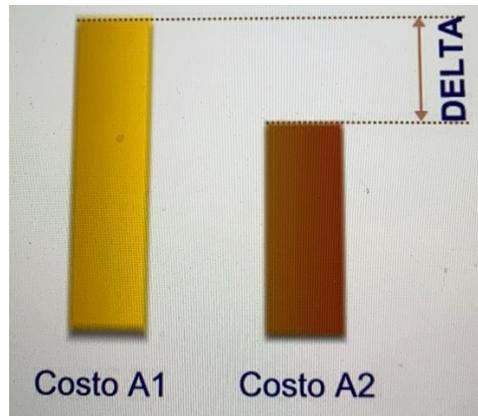
- lo scarso potere incentivante per i livelli inferiori della gerarchia aziendale, in quanto con il profit sharing si cerca di legare una ricompensa ad una performance aziendale, la quale però essendo frutto di operazioni contabili e finanziarie rende la correlazione tra il lavoro del singolo dipendente e la performance aziendale non direttamente individuabile;
- orientamento al breve periodo in quanto si fa riferimento a indicatori di performance annuali;
- pagamento del premio differito, ovvero solo dopo l'individuazione degli indicatori e dell'approvazione del bilancio con cui vengono identificati.

2.3.2 Gain sharing

Con l'espressione Gain sharing si fa riferimento a quel "sistema di ricompense basato sulla prestazione di un gruppo di un'unità produttiva (anziché dei profitti aziendali) che non rientrano nella retribuzione fissa del personale" (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006, p. 343). Il sistema di gain sharing si distingue da quello di profit sharing perché in primo luogo non considera la performance aziendale ma piuttosto la performance, in termini di costi sostenuti o qualità raggiunta (no profitto), di una unità organizzativa o di un gruppo, il che permette un collegamento più diretto tra incentivo e risultato conseguito; in secondo luogo, differisce dal profit sharing poiché gli incentivi vengono elargiti più frequentemente e senza differimenti nel tempo. Gain sharing e profit sharing

mirano dunque ad attribuire incentivi che possano stimolare ad ottenere obiettivi non individuali ma di più ampia portata (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006).

Figura 2.4 – Esempio funzionamento gain sharing



Fonte – (OD&M CONSULTING, 2011, p. 21)

Il sistema di gain sharing presenta vantaggi e svantaggi. I vantaggi sono i seguenti (OD&M CONSULTING, 2011):

- potere incentivante buono, in particolar modo se le voci di costo di riferimento sono controllabili da chi è rivolto il sistema di incentivazione;
- il sistema di gain sharing ha una buona capacità di autofinanziarsi;
- focus su performance che per l'azienda presentano delle criticità in termini di costo o qualità;

Gli svantaggi invece sono i seguenti (OD&M CONSULTING, 2011):

- durata limitata nel tempo poiché è continuamente sottoposto ad una revisione possibile o necessaria della voce di costo di riferimento;
- eccessiva rigidità delle formule usate per distribuire il premio;
- applicabile solo in quei casi in cui ci sia una buona capacità di contenere i costi.

2.3.3 Team bonus

I team bonus o incentivi di gruppo “si riferiscono a performance conseguibili dal team soggetto al sistema incentivante. Spesso vengono utilizzati in organizzazioni non ancora pronte ad estendere i sistemi incentivanti a tutto il personale e che quindi concentrano e sperimentano alcune dinamiche

legate a progetti” (OD&M CONSULTING, 2011, p. 24). Gli incentivi di gruppo fanno perciò riferimento a una squadra di collaboratori ristretta il cui operato viene misurato in termini di output fisici (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006). Per questo motivo il funzionamento del sistema di team bonus prevede una ricompensa variabile in base alla performance del gruppo, la quale può essere di varia natura: finanziaria, produttiva, di qualità, rispetto dei tempi o soddisfazione dei clienti. Ogni componente della squadra percepisce l’incentivo in maniera eguale, ma è possibile che ciascun membro riceva un premio distinto in base al maggiore o minore contributo apportato al team (OD&M CONSULTING, 2011).

Come le altre tipologie di incentivazione anche il team bonus presenta vantaggi e svantaggi. i vantaggi sono (OD&M CONSULTING, 2011):

- si favorisce la coesione e lo spirito di squadra;
- si favorisce l’autogestione, ossia si assegnano al gruppo degli obiettivi da perseguire, ma non si specifica come debbano essere raggiunti.

Gli svantaggi invece sono:

- competizione tra individui meno accentuata ma a volte risulta complesso introdurre nel gruppo nuovi membri ed inoltre la pressione sui componenti poco performanti potrebbe degenerare;
- difficoltà ad individuare parametri equi da utilizzare per valutare le performance del gruppo, il quale accetta tali indicatori e li comprende (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006).

2.3.4 Incentivi monetari

Tramite gli incentivi monetari si associa la performance, riferita a uno dei tre precedenti schemi di incentivazione, ad una ricompensa in denaro, che è una tipologia di incentivazione molto utilizzata, perché è senza dubbio largamente accettata in modo particolare a livello manageriale. Gli incentivi possono assumere però anche una natura extra monetaria che è comunque molto apprezzata dai

collaboratori aziendali e non comporta eccessive onerosità per l'organizzazione, che, come si analizzerà nel prossimo capitolo, è parte costituente del sistema di welfare aziendale. Ad ogni modo, in relazione agli incentivi monetari esistono tre metodologie attraverso le quali è possibile attribuirli (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014):

1. aumenti di retribuzione legati alla performance;
2. incentivi di breve periodo;
3. incentivi di lungo periodo.

1) Le aziende prevedono annualmente aumenti di stipendio per ogni componente della propria organizzazione soprattutto per questioni legate all'adeguamento dei salari al costo della vita. Quando però l'incremento ha come causa il raggiungimento di un determinato obiettivo esso diventa un premio di merito o di risultato che può avere un valore discretamente importante, in termini di incentivazione, poiché può essere ottenuto solo qualora si soddisfino le performance richieste dall'azienda o se si acquisiscono competenze tali da garantire in futuro delle prestazioni di più alto livello (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

2) Molte organizzazioni aziendali utilizzano incentivi di breve periodo (generalmente un anno) quali ad esempio bonus, provvigioni e forme di cottimo che garantiscono al dipendente una retribuzione variabile detta anche pay for performance. Queste forme di incentivo di breve periodo hanno una duplice valenza in quanto permettono al datore di lavoro di rendere il costo del personale variabile in relazione all'andamento del proprio business e inoltre permettono anche ai collaboratori stessi di ottenere una retribuzione straordinaria in base a quanto riescono ad essere maggiormente efficienti. Gli incentivi di breve periodo possono essere attribuiti ad un singolo soggetto, ad un team, ad una unità organizzativa come, ad esempio, l'area produzione o commerciale, oppure a tutta l'intera struttura aziendale.

Nel dettaglio tra le varie formule di incentivazione che possono essere usate, i bonus possono essere legati a performance finanziarie (ad esempio una percentuale degli utili di un determinato centro di

responsabilità) ma anche extra finanziarie (ad esempio ottenere un certo valore di soddisfazione dei clienti o un certo livello di qualità) (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

Il cottimo è invece quella forma di “incentivo variabile legato a dati quantitativi espressivi della produzione fisica di una mansione” (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006, p. 337).

Con il cottimo si premiano principalmente le performance individuale e non di squadra e per questo ha un alto potere incentivante ma può presentare un problema: infatti se la retribuzione è a cottimo i lavoratori tendono a svolgere esclusivamente il minimo indispensabile per ottenere la propria ricompensa, il che non permette loro di acquisire maggiori skills e una capacità di problem solving (NOE, HOLLENBECK, GERHART, & WRIGHT, 2006).

3) I sistemi di incentivazione di lungo periodo sono quelle tipologie di incentivo che vengono elargite in base a prestazioni svolte in un arco di tempo medio-lungo in modo particolare ai manager o a quei collaboratori considerati più talentuosi e che più di ogni altro incidono con le proprie scelte sul successo aziendale (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014). Gli incentivi di lungo periodo, infatti, vengono utilizzati per due principali motivazioni (OD&M CONSULTING, 2011):

- a) premiare i collaboratori che più di tutti permettono all'azienda di creare valore nel medio-lungo termine, migliorando il clima aziendale;
- b) cercare di trattenere il più a lungo possibile i migliori talenti tramite erogazione di incentivi a certe soglie di anzianità, in grado di fidelizzarli.

I piani di stock option sono una delle forme di incentivazione di lungo periodo, in quanto autorizzano i dipendenti ad acquistare azioni della società ad un determinato prezzo di esercizio, ossia al prezzo dell'azione nel giorno in cui essa viene acquisita (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014).

Più specificatamente, “le stock option sono opzioni call scritte sulle azioni della società (normalmente quotate) e trasferite a titolo (sostanzialmente) gratuito al top management (ovvero senza pagamento del premio). Le opzioni saranno convenientemente esercitabili se il prezzo di esercizio (strike) è inferiore a quello di mercato dell'azione in modo che il manager possa acquistare le azioni e rivenderle immediatamente sul mercato ottenendone un profitto” (CAPRA, 2013, p. 10).

I piani di stock option nel corso degli anni hanno subito un'evoluzione, infatti, inizialmente erano previsti solamente per i dirigenti aziendali, oggi invece si parla di piani azionari anche per i dipendenti, ossia attualmente è possibile partecipare al capitale aziendale per quasi tutti i livelli organizzativi.

Nei paragrafi precedenti sono stati descritti diversi modelli e tipologie di incentivazione, ognuna delle quali presenta vantaggi e svantaggi e, di conseguenza, può indurre effetti diversi sulle persone e anche sull'azienda stessa. Per questa ragione, ogni organizzazione deve scegliere quel modello di incentivazione che risulta il più idoneo possibile con gli obiettivi e le strategie che si intendono perseguire e che le possa apportare il maggior numero possibile di benefici.

2.4 VALUTAZIONE ED EFFICACIA DEL SISTEMA DI INCENTIVAZIONE

Dopo aver definito il sistema di incentivazione e individuato quali sono le sue finalità, dopo aver compreso come si può progettare e implementare e quali sono le principali tipologie di incentivazione è necessario analizzare quanto il sistema sia efficace, come può essere valutato e che risvolti ha sia sui singoli individui, sia a livello dell'intera organizzazione.

2.4.1 Criteri di valutazione del sistema di incentivazione

Quindi, risulta necessario individuare dei criteri con cui è possibile valutare l'intero sistema di incentivazione che è stato predisposto dall'organizzazione aziendale con il fine di comprendere se questo realmente possa essere utile, apprezzato e se possa continuare ad essere utilizzato in azienda per molto tempo. In primo luogo, per esprimere una valutazione di efficacia è necessario verificare il rispetto di alcune regole di base per realizzare un sistema di incentivazione: è opportuno che vi sia coerenza con le altre variabili organizzative (struttura organizzativa, sistemi operativi e stile di direzione); controllabilità e misurabilità dei risultati a cui viene collegata l'incentivazione, altrimenti il piano rischia di generare insoddisfazione e frustrazione; inclusione nel meccanismo di incentivazione di tutti gli obiettivi rilevanti per il vertice aziendale (CAPRA, 2013). Se vengono

rispettate queste regole fondamentali è poi possibile dare una valutazione di efficacia degli incentivi attraverso i seguenti criteri (MERCHANT, VAN DER STEDE, & ZONI, 2014):

- apprezzabilità delle ricompense che può variare da individuo a individuo, in base a tanti fattori. In virtù di queste differenze un sistema di incentivazione può avere effetti benefici in termini di controllo nel momento in cui prevede diversi piani di incentivazione in relazione ad ogni preferenza dei propri collaboratori;
- consistenza tale da produrre un impatto, quindi in tal senso è fondamentale individuare in fase di progettazione del sistema di incentivazione un ammontare dell'incentivo congruo in modo tale da garantire soddisfazione ed evitare frustrazioni nei manager;
- comprensibilità dei parametri con cui sono determinati gli incentivi e anche del loro valore;
- tempestività con cui viene assegnata la ricompensa per collegarla il prima possibile alla performance per cui si riceve e durevolezza nel tempo del sistema;
- reversibilità, ovvero è necessario essere flessibili nelle decisioni in tema di ricompense qualora la valutazione della performance da cui deriva presenta delle difformità;
- economicità, ovvero l'azienda deve realizzare un sistema di incentivazione in grado di motivare i propri collaboratori sostenendo il minor costo possibile;
- congruenza degli incentivi con gli obiettivi aziendali per favorire le performance (RIZZOTTI, 2019).

2.4.2 Impatto sugli individui

L'adozione di un sistema di incentivazione è dovuta fondamentalmente dalla necessità di coinvolgere e allineare il personale aziendale con l'obiettivo di sviluppare nell'organizzazione efficienza ed efficacia e idee innovative per supportare una cultura aziendale improntata alla lealtà verso le strategie aziendali (DI GREGORIO, 1985). Di conseguenza, tutte le tecniche e gli strumenti del sistema di incentivazione in qualche modo devono essere percepite dai soggetti a cui vengono rivolte creando in loro un determinato impatto che permette di definire un certo clima in azienda (OD&M

CONSULTING, 2011). In primo luogo, grazie al controllo dei risultati, di cui il sistema di incentivazione fa parte, un primo impatto sugli individui che si può identificare risiede nel fatto che si può consolidare l'idea che le remunerazioni non dipendono esclusivamente da una quota fissa, ma bensì anche dalle performance che si riescono a conseguire quindi di riflesso anche dal proprio impegno, dedizione e produttività. Inoltre, un altro impatto che il sistema di incentivazione genera è relativo allo sviluppo di un clima maggiormente competitivo, dove ogni manager pur di risultare migliore rispetto ad altri, prova a migliorarsi, a consolidare e potenziare le proprie capacità professionali. Una ulteriore conseguenza positiva sugli individui consiste nel rafforzare il principio meritocratico, in quanto le ricompense vengono attribuite esclusivamente in base a quanto ogni manager merita in relazione ai risultati ottenuti: generalmente, a obiettivi più elevati corrispondono incentivi più elevati. Infine, se il sistema di incentivazione è strutturato adeguatamente può creare un clima di maggiore partecipazione e collaborazione tra manager di ogni livello organizzativo (RICCABONI, 1999).

L'impatto che genera il sistema di incentivazione può quindi essere misurato in termini di meritocrazia, equità, trasparenza e competitività ed esso varia da soggetto a soggetto in base anche al ruolo che ricopre e in base allo specifico pacchetto incentivante a lui rivolto (OD&M CONSULTING, 2011).

2.4.3 impatto sull'azienda e sul clima aziendale

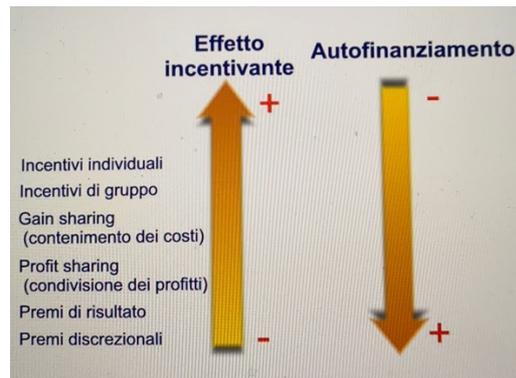
Il sistema di incentivazione oltre ad avere risvolti sugli individui ha importanti implicazioni anche a livello aziendale in termini di benefici che genera e di costi da sostenere per attuarlo.

Per quanto riguarda i benefici e quindi l'efficacia del sistema di incentivazione a livello aziendale è opportuno sottolineare come il primo passo da svolgere sia chiarire sin da subito per quali finalità ed obiettivi viene implementato poiché altrimenti diventerebbe difficile valutarne l'efficacia globale, passaggio che è stato ampiamente descritto nei paragrafi precedenti.

I principali benefici che l'azienda trae dagli incentivi sono identificabili sia nella creazione del clima aziendale descritto nel precedente paragrafo, sia nel miglioramento delle performance aziendali in ambito economico-finanziario, ma anche in termini extra-finanziari come qualità, soddisfazione dei clienti, innovazione, sostenibilità. Questo miglioramento però per essere associato al sistema di incentivazione deve essere chiaramente distinto da altre leve gestionali da cui potrebbe dipendere, infatti, una performance di più alto livello può essere determinata anche da altri fattori interni o esterni. Possono essere utilizzate a tal fine tecniche come il monitoraggio del trend aziendale prima, durante e dopo l'utilizzazione del sistema di incentivazione, oppure tecniche con cui si chiede al management un giudizio su quanto le performance realizzate possano essere state influenzate dal sistema di incentivazione.

Il sistema di incentivazione oltre a presentare i benefici precedentemente descritti, richiede per l'azienda il sostenimento di determinati costi per supportarlo, riferibili sia alla sua progettazione e al suo sviluppo, essendo un processo che utilizza determinati strumenti, tecniche e personale addetto, sia riferibili alla gestione del sistema per garantire che possa essere continuamente apprezzato e utilizzato nel tempo. Un altro costo che il sistema di incentivazione richiede e che ne determina l'efficacia è misurabile in termini di tempo impiegato dai dirigenti o da chi ne è responsabile per progettargli, implementarlo, gestirlo, fare valutazioni e dare feedback e, infine, adattarlo al contesto interno ed esterno all'azienda. Esiste perciò un trade-off tra effetto incentivante delle distinte tipologie di incentivazione e ammontare delle risorse che l'azienda deve impiegare per supportare il sistema (vedi Figura 2.5) (OD&M CONSULTING, 2011).

Figura 2.5 – Trade-off tra effetto incentivante e autofinanziamento



Fonte – (OD&M CONSULTING, 2011, p. 17)

3 IL WELFARE AZIENDALE

3.1 IL WELFARE AZIENDALE: DEFINIZIONE, ORIGINE, OBIETTIVI

Le diverse tipologie e formule di incentivazione analizzate nel precedente capitolo sono in grado di soddisfare determinati bisogni umani, ma in modo particolare possono essere utilizzate come strumento per promuovere un clima aziendale in cui i collaboratori siano motivati e incentivati a svolgere nel miglior modo possibile le performance loro assegnate, mettendo quindi sullo stesso livello interessi personali ed interessi aziendali.

Nella realtà, però, il concetto di incentivo o ricompensa è molto ampio e variegato poiché un dipendente si distingue da un altro in base a tanti fattori come la diversa cultura o le diverse preferenze individuali e per questo motivo gli incentivi da attribuire loro in modo tale da soddisfarli, coinvolgerli e motivarli, possono essere molteplici e di svariata natura. Di conseguenza, è auspicabile utilizzare incentivi sia monetari, sia di altre tipologie nella forma di prestazioni e servizi erogati dall'organizzazione ai propri collaboratori, come accennato anche nel capitolo precedente. In particolare, possono andare di solito a costituire parte della retribuzione beni o servizi quali il telefono cellulare, l'auto aziendale, gli alloggi, i buoni pasto o altri, che vengono comunemente raggruppati con il nome di fringe benefits, i quali possono garantire al dipendente una maggior qualità di vita sia in ambito professionale, sia in ambito personale. In questa prospettiva assumono fondamentale importanza tutti quegli interventi messi in atto dalle aziende volti a migliorare la vita dell'individuo, sia all'interno dell'azienda sia all'esterno nell'ambito delle relazioni familiari, e che nel loro insieme vanno a formare il cosiddetto welfare aziendale.

Il termine inglese 'welfare' indica l'insieme di interventi effettuati e di prestazioni erogate dalle istituzioni pubbliche e finanziati tramite entrate fiscali, destinati a tutelare i cittadini dalle condizioni di bisogno, a coprirli da determinati rischi, migliorarne la qualità della vita e il benessere, garantire istruzione, cure sanitarie, assistenza, previdenza pensionistica, formazione professionale, ricerca

universitaria, sostegno al lavoro e all'imprenditorialità, promozione della famiglia e un tenore di vita minimo in attuazione dei diritti di cittadinanza (SCHIPANI, 2015). Una specificazione del welfare è il welfare aziendale o "secondo welfare" in cui sono soggetti privati come le imprese che si occupano, relativamente alla propria organizzazione, di effettuare interventi di welfare (MALLONE, 2013). Il welfare aziendale è infatti quel "sistema di prestazioni non monetarie finalizzate a incrementare il benessere individuale e familiare dei lavoratori dipendenti sotto il profilo economico e sociale. Rientrano in questa definizione sia i benefit, che rappresentano risorse destinate dal datore di lavoro a soddisfare bisogni previdenziali e assistenziali dei dipendenti, sia i perquisite, che consistono invece in beni e servizi messi a disposizione dei dipendenti stessi" (CARNIOL, 2011, p. 60). Il welfare aziendale è quindi un sistema che prevede sia ricompense con un determinato valore economico, ma comprende anche una serie di servizi di diversa natura che possono essere utili per soddisfare i bisogni del dipendente e per migliorare il suo benessere, inducendolo quindi a maturare un maggiore senso di appartenenza e fedeltà alla propria azienda tale da far aumentare il suo impegno e da migliorare le performance che si conseguono.

A livello storico, le prime forme di welfare aziendale italiano sono conosciute come esperimenti di 'paternalismo', un fenomeno sviluppatosi nell'Ottocento in tutta Europa con l'obiettivo di formare e rinnovare la forza lavoro per rendere proficuo il processo produttivo e per supportarla in situazioni di difficoltà. Tutte le azioni di welfare aziendale fino agli anni '60 furono svolte a discrezione dell'imprenditore, ma grazie al contributo di Adriano Olivetti "vengono istituzionalizzate e assumono la forma di un sistema organico di servizi sociali con una forte attenzione alla persona e la costante ricerca della qualità e dell'efficienza" (CASALI, 2017, p. 28). Successivamente il welfare aziendale subisce altre evoluzioni normative e fiscali fino ad arrivare alla legge di stabilità del 2016 con cui attualmente viene regolamentato.

Ogni azienda che intende utilizzare il sistema di welfare aziendale per garantire ai propri collaboratori quanto descritto precedentemente, deve, in primo luogo, chiarire quali sono gli obiettivi per cui tale

sistema viene progettato e implementato. Gli obiettivi possono essere fundamentalmente due (TREU, 2013):

- migliorare il benessere del dipendente, in chiave non strettamente economica, ma bensì in termini di soddisfazione e qualità della vita in ambito lavorativo e personale. Obiettivo che può essere raggiunto cercando di far conciliare sfera privata con sfera professionale, garantendo sicurezza sul posto di lavoro o aiuto anche economico qualora il dipendente si trovi in situazioni di difficoltà o di dover sostenere spese ingenti per la salute o per garantire l'istruzione ai figli;
- incrementare la produttività del lavoro e, in secondo luogo, anche le performance aziendali, favorendo l'attrazione delle risorse umane, in quanto i piani di welfare agiscono direttamente sulla motivazione, per cui possono essere considerati un'altra forma di incentivazione in ambito aziendale.

3.2 POLITICHE DI WELFARE COME MECCANISMO DI INCENTIVAZIONE

Il welfare aziendale può essere utilizzato come sistema utile per incentivare i collaboratori contemporaneamente all'utilizzo del sistema di incentivazione illustrato nel precedente capitolo, cercando in entrambi i casi di ottenere l'allineamento tra interessi personali ed interessi aziendali. Una premessa da fare per garantire che i piani di welfare aziendale siano efficaci in termini di motivazione e incentivazione riguarda il rispetto di due condizioni. La prima condizione è che la comunicazione dei piani di welfare sia adeguata, come d'altronde è necessario anche per i sistemi di incentivazione, ossia chi li predispone deve riuscire a esporre chiaramente, anche in modo personalizzato, da cosa siano composti i piani di welfare aziendale e quali siano le ragioni alla base degli strumenti che intende utilizzare. Inoltre, le politiche di welfare al fine di risultare efficaci devono essere in grado, quale altra fondamentale condizione, di soddisfare realmente le esigenze sentite dai dipendenti. Nel momento in cui queste due condizioni vengono rispettate, a prescindere dalle modalità con cui saranno messe in pratica, l'azienda potrebbe non vedere vanificati i propri sforzi

economici fatti per progettare ed attuare tutto il sistema. Tutte le aziende che cercheranno di utilizzare le politiche di welfare come meccanismo di incentivazione dovranno quindi rispettare le due precedenti condizioni. Attualmente un numero sempre maggiore di imprese sta utilizzando questi piani per essenzialmente due ragioni (CARNIOL, 2011). La prima riguarda la maggior richiesta alle imprese da parte dei lavoratori di beni e servizi monetari e non, configurandosi come una necessità strettamente collegata con la situazione di crisi economica duratura in cui risulta sempre più necessario avere integrazioni delle retribuzioni auspicabilmente volte a premiare il merito (RICHINI, 2017). La seconda motivazione riguarda le agevolazioni fiscali e normative che le politiche di welfare aziendale possono garantire alle aziende, permettendo di avere molte opportunità e benefici qualora decidano di destinare risorse per finanziare l'utilizzo di tali piani.

Molte imprese hanno pertanto iniziato ad adottare sempre di più una politica di total reward che si sostanzia nell'insieme dei sistemi di retribuzione composti da: retribuzione fissa e variabile; sistemi di performance; benefits; formazione e sviluppo; performance management, che consentono di attrarre e trattenere le persone motivandole e orientando i comportamenti verso i risultati attesi in quanto permettono di soddisfare le aspettative dei lavoratori utilizzando strumenti incentivanti sia di tipo monetario, come salari e retribuzioni variabili, sia di tipo non monetario, quali benefit e perquisite (CARNIOL, 2011).

I benefit “si sostanziano in prestazioni di natura previdenziale e assistenziale non immediatamente fruibili dal lavoratore – ad esempio i piani pensionistici e assicurativi – mentre i perquisites sono beni e servizi di cui i dipendenti possono usufruire anche in maniera promiscua al di fuori dell'ambito lavorativo, come nel caso delle auto aziendali, del telefono portatile, dei buoni pasto, delle carte di credito personali o dei corsi di formazione” (GATTI & IANNOTTA, 2014, p. 63).

I principali premi che possono essere attribuiti al proprio personale possono consistere in convenzioni, prestiti aziendali, assistenza sociosanitaria, forme di sostegno al reddito grazie, per esempio, a borse di studio o a rimborsi per onerosità scolastiche. Tutti questi incentivi possono essere considerati strumentali al miglioramento del business aziendale poiché aumentano la soddisfazione

del personale, infatti, vengono assegnati in base ad una percentuale di raggiungimento, in termini di produttività, di un obiettivo loro assegnato e rispondono a dei bisogni che essi hanno (MALLONE, 2013).

Esistono dei benefit che i dipendenti considerano ideali per rispondere nel modo migliore possibile ai bisogni che nutrono personalmente ma anche in relazione alle persone più care appartenenti ai nuclei familiari. Tali benefit possono essere di svariata natura (CARNIOL, 2011):

- benefit funzionali i quali hanno la capacità di soddisfare bisogni reali o potenziali, come ad esempio spese mediche;
- benefit strumentali i quali vengono utilizzati per aumentare le disponibilità sul luogo di lavoro, come ad esempio telefoni cellulari o computer.

I benefit e i relativi obiettivi per cui possono essere impiegati sono identificabili nella Figura 3.1:

Figura 3.1: Obiettivi e vantaggi dei vari strumenti nel campo dei benefit

OBIETTIVO	VANTAGGI	STRUMENTO
Benessere individuale	Minor assenze grazie ad una migliore qualità della vita a livello fisico e mentale	Assistenza sanitaria, Check-up, programmi di prevenzione
Benessere familiare	maggiore produttività grazie al venire meno di problemi che possono ridurre la concentrazione	Copertura caso morte e invalidità, assistenza sanitaria per il nucleo, nido, scuola materna, campus estivi, baby-sitting, assistenza per anziani, istruzione per i figli
Gestione ottimale del tempo	Maggiore produttività grazie alla disponibilità in azienda di servizi che consentono di dedicare più tempo al lavoro	Disbrigo pratiche, consulenza legale e fiscale, telelavoro, mobilità (trasporti individuali e collettivi)
Gestione della dimensione sociale	Miglioramento della produttività grazie ad una maggiore capacità di lavorare in gruppo e di attivare un network di contatti in azienda	Iniziative di tipo culturale e ricreativo, programmi di team building
Benessere economico	Ottenimento di beni e servizi a condizioni economiche vantaggiose grazie al potere contrattuale dell'azienda	Prestiti aziendali, auto aziendale ad uso promiscuo, convenzioni con fornitori, corsi di formazione extraprofessionale

Fonte – (CARNIOL, 2011, p. 62)

Il sistema di total reward appena descritto può avere grande efficacia in azienda contribuendo ad alimentare un clima e una cultura aziendale in cui il benessere dei propri dipendenti e la loro soddisfazione può essere strumentale sia al raggiungimento di performance aziendali migliori, sia perché comporta vantaggi e sgravi fiscali per l'azienda stessa come, ad esempio, la riduzione degli oneri contributivi a proprio carico.

3.3 IMPATTO SULLA CULTURA AZIENDALE

Ogni strategia che si intende perseguire in azienda, qualunque essa sia, quindi anche la scelta di definire un sistema di incentivazione e di attuare politiche di welfare aziendale, deve essere allineata, coerente e quindi supportata dalla cultura che è presente in ogni singola organizzazione. Ciò implica che sia il sistema di incentivazione sia le politiche di welfare aziendale siano realizzate strettamente su misura per l'azienda che intende adottarle in quanto per ognuna di esse vi è una distinta cultura aziendale. È necessario per questo motivo definire il concetto di cultura aziendale, con cui si intende “un sistema di credenze ed aspettative condivise all'interno di una certa azienda, che sono peculiari al suo modo di essere. Queste credenze e aspettative producono delle regole, delle norme che hanno una fondamentale influenza nel modellare i comportamenti dei singoli e dei gruppi nell'ambito dell'organizzazione” (MARCHI, 2018, p. 462).

Con il termine cultura aziendale si fa riferimento quindi a significati più vari, quali l'identità collettiva, i valori, i modi di pensare, le regole che tutti implicitamente seguono, i modi di reagire alle avversità e alle opportunità. Questo insieme di credenze condivise facilita il collegamento tra l'individuo e l'organizzazione di cui fa parte, nella quale si sente sempre più coinvolto e alla quale attribuisce sempre un maggior senso (PETITTA & MAINARDI, 2012). La cultura aziendale forma le sue radici in base ai risultati positivi che ha ottenuto l'azienda in passato, ma anche in base a tutti i fallimenti che ha dovuto affrontare. Infatti, i successi passati vengono considerati dei punti di riferimento strumentali al fine di ottenerne altri, mentre i fallimenti vengono utilizzati per non ricommettere gli stessi errori. I successi ed i fallimenti, quindi, incidono direttamente sulla cultura

aziendale e perciò sui modi con cui essa è definita tra cui, di importante menzione, sono le modalità con cui vengono prese decisioni, le regole morali ed etiche, le modalità con cui si comunica, si seleziona, si stimola il personale e in modo particolare anche i criteri di incentivazione, oggetto della presente tesi (MARCHI, 2018).

Il sistema di incentivazione e le politiche di welfare aziendale, essendo dei fattori che definiscono ed influenzano la cultura aziendale, hanno ovviamente un diretto impatto su di essa quando vengono implementati, contribuendo tramite meccanismi di soddisfazione, motivazione, autorealizzazione, appartenenza, lealtà e fedeltà del personale a consolidare uno specifico insieme di credenze, di modi di agire di pensare, regole morali ed etiche. Però per far sì che l'impatto dei sistemi di incentivazione e del welfare aziendale sia positivo e benefico è necessario che essi siano il più coerenti possibile con la cultura già presente in azienda; infatti, in questo caso essa può agevolare e condurre verso i risultati che ci si attende, in alternativa, la cultura aziendale potrebbe anche ostacolare il funzionamento del sistema anche se formulato e progettato alla perfezione (MARCHI, 2018). La cultura aziendale influenza l'agire di tutti i collaboratori, dunque risulta fondamentale usufruire al meglio delle caratteristiche della propria cultura organizzativa e comprendere i segnali profondi che trasmette, con il fine di incidere significativamente sull'allineamento e sulla sinergia dell'agire collettivo, determinando, in ultima analisi, lealtà verso le strategie aziendali e quindi l'efficacia di un sistema nel suo complesso (PETITTA & MAINARDI, 2012).

CONCLUSIONI

Nella presente tesi è stato analizzato il legame tra le performance richieste dall'organizzazione aziendale e gli incentivi sia di tipo monetario sia di tipo non monetario, tale da rendere il responsabile di certi obiettivi maggiormente motivato e da incrementare il suo impegno e la sua produttività allineandosi così con le strategie di fondo dell'azienda per cui opera.

Nel corso dell'elaborato sono state descritte diverse tipologie di ricompense previste dall'azienda constatando che esse possono differire notevolmente tra loro ma, a prescindere dalle specifiche caratteristiche, hanno comunque effetti positivi in termini motivazionali.

Ciò che contraddistingue particolarmente gli incentivi è la loro duplice natura, monetaria o non monetaria. Relativamente alle ricompense monetarie è stato spiegato quale sia il livello ottimale del loro ammontare, data la relazione a U rovesciata che esiste tra entità dell'incentivo e performance raggiunta. È stato inoltre approfondito come tali ricompense devono essere progettate e comunicate agli individui cui fanno riferimento attraverso formule di incentivazione. Sono state elencate, relativamente a ciascuna misura di performance di riferimento individuata tramite i modelli di profit sharing, gain sharing e team bonus, le tipologie di incentivi monetari di breve e lungo periodo maggiormente utilizzati come aumenti di salario, cottimo, bonus e piani di stock option con i relativi vantaggi e svantaggi. Infine, si è visto quanto tali incentivi monetari abbiano risvolti positivi sia sul personale a cui fanno riferimento promuovendo valori quali meritocrazia, trasparenza, dedizione e passione, sia a livello aziendale in termini di prestazioni economico-finanziarie, ma anche in termini di qualità, innovazione, sostenibilità.

Per quanto riguarda le ricompense non monetarie, esse sono state analizzate descrivendo il welfare aziendale e gli obiettivi per cui questo viene predisposto in azienda. Con il welfare aziendale è stato fatto notare che gli individui necessitano per varie ragioni di carattere economico, ma anche in relazione a bisogni personali o familiari, di ricevere dalle imprese determinati benefits o perquisites, quali ad esempio piani pensionistici e assicurativi, oppure beni o servizi come auto aziendali, telefoni

portatili, buoni pasto. Data questa necessità, si è sottolineato e approfondito nel corso del testo l'adozione da parte delle imprese di un sistema di total reward, in cui la retribuzione e i bonus monetari sono integrati con altre forme di ricompensa che hanno benefici sia per i dipendenti, sia per l'azienda, la quale in base all'attuale normativa può ricevere sgravi fiscali e contributivi qualora attui tali piani.

Infine, si è analizzato come sia il sistema di incentivazione, sia il welfare aziendale contribuiscono a definire la cultura aziendale, in quanto permettono di consolidare in azienda un determinato insieme di credenze, idee, modi di pensare e agire e valori quali ad esempio autorealizzazione, senso di appartenenza, meritocrazia e trasparenza.

BIBLIOGRAFIA

- BHIMANI, A., CAGLIO, A., DITILLO, A., & MORELLI, M. (2010). *Performance management. Controllo di gestione: modelli e strumenti per competere oggi*. Milano: Egea editore.
- CAPRA, M. (2013). *I meccanismi di incentivazione manageriale e la creazione di valore: principali benefici e pericoli*, in "Contabilità, vigilanza e controlli", giugno.
- CARNIOL, F. (2011). *Il welfare aziendale nel sistema del total reward: come ricompensare il lavoro in modo più efficace ed efficiente*, in "Sviluppo e organizzazione", gennaio/febbraio.
- CASALI, V. (2017). *Premiare con il welfare al centro l'MBO per i team*, in "Sviluppo e organizzazione", gennaio/febbraio.
- DI GREGORIO, R. (1985). *Incentivi monetari e sviluppo della produttività*, in "Sviluppo e organizzazione", gennaio/febbraio.
- DONNA, G. (1977). *Sistema di controllo direzionale: un riesame critico*, in "L'impresa".
- GATTI, M., & IANNOTTA, M. (2014). *Lo sviluppo dei modelli di welfare aziendale nell'esperienza italiana*, in "Sviluppo e Organizzazione", ottobre.
- MALLONE, G. (2013). *Il secondo welfare in italia: esperienze di welfare aziendale a confronto*, in "Nuove tutele", maggio.
- MARCHI, L. (A cura di). (2018). *Introduzione all'economia aziendale. Il sistema delle operazioni e le condizioni di equilibrio aziendale*. Torino: G. Giappichelli Editore.
- MELONI, G., & ZAMBON, L. (2012). *Sistemi retributivi e performance aziendali: le relazioni (im)possibili*, in "Sviluppo e organizzazione", marzo/aprile.
- MERCHANT, K. A., VAN DER STEDE, W. A., & ZONI, L. (2014). *Sistemi di controllo di gestione. Misure di performance, valutazione e incentivi*. Milano: Pearson Italia.
- NOE, R. A., HOLLENBECK, J. R., GERHART, B., & WRIGHT, P. M. (2006). *Gestione delle risorse umane*. Milano: Apogeo Editore.
- OD&M CONSULTING, O. D. (2011). *Sistemi premianti. Guida alla progettazione*. Bologna.

- PETTITA, L., & MAINARDI, M. (2012). *Dall'obiettivo individuale a quello di gruppo: il ruolo della cultura aziendale nel successo del team*, in "Sviluppo e organizzazione", agosto/settembre/ottobre.
- RICCABONI, A. (1999). *Performance ed incentivi. Il controllo dei risultati nella prospettiva economico-aziendale*. Padova: Cedam.
- RICHINI, P. (2017). *La consapevolezza della domanda per un welfare efficace e di qualità*, in "Sviluppo e organizzazione", marzo/aprile.
- RIZZOTTI, D. (2019). *Incentivi, Sistemi di misurazione delle performance e allocazione dell'impegno manageriale*, in "Management control(2)".
- ROBERTSON, I. T., & SMITH, M. (1992). *La motivazione e la progettazione delle mansioni. Teorie, ricerche e pratica*. Milano: Franco Angeli.
- SCHIPANI, S. (2015). *Welfare in Enciclopedia Treccani*, articolo disponibile sul seguente sito web: <https://www.treccani.it/enciclopedia/welfare>, versione aggiornata 2015.
- SILVI, R. (1996). *La misurazione della performance. Criteri di analisi e progettazione*, in "Economia & Management(4)".
- STAFFOLANI, S. (2011). *Microeconomia. Introduzione all'economia politica*. Milano: McGraw-Hill.
- TREU, T. (2013). *Welfare aziendale. Migliorare la produttività e il benessere dei dipendenti*. Milano. Ipsa.
- VAZZAZ, G. (2014). *Motivazione e organizzazione aziendale. Come promuovere e stimolare la motivazione individuale*. Bruno Editore.

RINGRAZIAMENTI

Vorrei dedicare qualche riga e ringraziare tutte le persone che mi hanno permesso di concludere questo percorso di studi e che hanno contribuito alla realizzazione della mia tesi di laurea.

In primis, un ringraziamento speciale alla mia relatrice Maria Serena Chiucchi, che mi ha sempre seguito, con la sua disponibilità e presenza, in ogni step della realizzazione dell'elaborato, fin dalla scelta dell'argomento, guidandomi, con suggerimenti pratici, nelle ricerche e nella stesura della tesi.

Non posso non menzionare i miei genitori, mia sorella Vanessa e tutta la mia famiglia che da sempre mi sostengono nella realizzazione dei miei progetti e che mi appoggiano e supportano moralmente in ogni mia decisione. Non finirò mai di ringraziarvi di cuore per avermi permesso di arrivare fino a questo primo grande traguardo della mia vita.

Grazie ai miei compagni di corso Jacopo, Federico, Alessia, Tommaso, Giulio per essere stati sempre presenti e per aver condiviso con me le lezioni, lo studio e la preparazione degli esami, le ansie pre e post-appello, i fantastici pranzi da lei della mensa e ogni altro momento di gioia e spensieratezza.

Un ringraziamento speciale anche a tutti i miei amici: da quelli che porto nel mio cuore dall'infanzia a quelli che ho incontrato nel mio cammino, come ad esempio Elena, Riccardo e Klaidi che hanno deciso di camminare al mio fianco, di incoraggiarmi e di condividere con me gioie e dolori. A tutti voi, così diversi ma così importanti, ognuno per ragioni uniche e speciali, voglio esprimere la mia più assoluta gratitudine. Questa tesi e questa giornata per me splendida ed indimenticabile non esisterebbero senza di voi!

Infine, dedico questa tesi e questo traguardo a me stesso, ai miei sacrifici e alla mia tenacia che mi hanno permesso di arrivare fin qui, con l'auspicio che possa essere l'inizio di una lunga e brillante carriera professionale.

Grazie infinite a tutti voi.